دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة و أثرهما على أداء المنظمة

دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية

إعداد

محمد إبراهيم خليل العطوي

إشراف الدكتور

صباح حميد آغا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

أغسطس / 2010 م

تفويض

أنا الموقع أدناه " محمد إبراهيم خليل العطوي " أفوّض جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث و الدراسات العلمية عند طلبها .

الاسم : محمد إبراهيم خليل العطوي

التوقيع :

التاريخ : 9 / 8 / 2010 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة و عنوانها :

" دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة و أثرهما على أداء المنظمة

: دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية . "

و أجيزت بتاريخ :   9 / 8 / 2010 م

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الدكتور صباح حميد آغا	مشرفاً	....
الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي	رئيساً	....
الدكتورة هالة أحمد عبد القادر	محكماً خارجياً	....

شكر و تقدير

الحمد لله حمد الشاكرين، على جلال فضله و عظيم نعمه، الحمد لله الذي يسر لي من الوقت و الجهد و العزيمة ما أعانني على إتمام هذه الدراسة، و الصلاة و السلام على سيد المرسلين سيدنا محمد و على آل بيته الأطهار و بعد....

أتقدم في البداية بجزيل الشكر و التقدير لأستاذي الفاضل الدكتور صباح حميد آغا الذي كان عونا لي في إنجاز هذه الرسالة على أكمل وجه، وأشكره على سعة صدره و نصحه و إرشاده لي طوال فترة هذه الدراسة .

و أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الشرق الأوسط و هم: الأستاذ الدكتور الفاضل محمد عبد العال النعيمي والدكتور الفاضل ليث الربيعي و الأستاذ الدكتور الفاضل نجم العزاوي و الأستاذ الدكتور الفاضل عبد الناصر نور و الدكتور الفاضل محمد الشورة و الدكتور الفاضل عدنان الأعرج و الأستاذة الفاضلة نظيرة خليل عطوة، لما قدموه لي طيلة فترة دراستي في الجامعة .

و آخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحث

محمد إبراهيم خليل العطوي

الإهداء

إلى ....

من لها حبي و إحساني و روحي و تحناني

إلى من جميل الود أهديها و من لها نفسي و ما فيها

أمي الحنونة

إلى قدوتي و منارتي و من له نهر من الحب يجري في شرياني

و عشق خالد في وجداني إلى أبي الغالي

إلى أجمل زهور الكون و ملكة قلبي و عقلي و مشاعري

زوجتي الحبيبة

إلى مهجة القلب و قرة العين

و كل من ساندني في إتمام هذه الرسالة

لهم جميعا أهدي ثمرة جهدي ....

محمد إبراهيم خليل العطوي

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال و الملاحق

دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية

إعداد

محمد إبراهيم خليل العطوي

إشراف الدكتور

صباح حميد آغا

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في مفهوم العاملين في القيادة التحويلية وإدارة المعرفة باختلاف شخصياتهم و وظائفهم .

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (56) فقرة، وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة و التي تكونت من (135) فردا من موظفي المستويات الوسطى و الدنيا، كما تم جمع وتحليل البيانات واختبار فرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

وقد تم الاستعانة بالعديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة مثل: معامل (Cronbach Alpha) واختبار و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة و فرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها :

1. أن مستوى توفر سلوك القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفعا .

2. أن مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان متوسطا .

3. وجود أثر ذي دلالة معنوية للقيادة التحويلية على مستوى الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية.

4. ود أثر ذي دلالة إحصائية معنوية لإدارة المعرفة على الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية.

5. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية من خلال إدارة المعرفة .

ABSTRAC

The Role of Transformational Leadership In The Activation Of Knowledge Management and their Impact on the Organization Performance

An Applied Study on Jordanian Plastic Companies for Construction Industries.

Prepared by :

Mohammed Ibrahim Khalil Al – Atawi

Supervised by :

Dr . Sabah Hameed Aga

This study aimed at detecting the impact of transformational leadership and knowledge management on the performance of Jordanian Plastic Companies for Construction Industries, as well as identifying differences in the concept of transformational leadership workers and knowledge management according to their personalities and their jobs.

To achieve the objectives of the study, the researcher developed a questionnaire included (56) items , and to gather preliminary information from the study sample , which consisted of (135) members of staff at the middle and lower management levels, as well

as collecting and analyzing data and testing hypotheses by using the statistical package for social sciences SPSS.

Several statistical methods has been used to achieve the objectives of the study such as: (Cronbach Alpha) coefficient and averages and standard deviations test. After analyzing data and testing hypotheses, we found a number of conclusions, most notably were as follows :

1. The level of transformational leadership behavior of managers working in the Jordanian Plastic Companies for Construction Industries was high.

2. The level of availability of knowledge management in the Jordanian Plastic Companies for Construction Industries was moderate.

3. There was statistical significant effect of transformational leadership on the level of performance in the Jordanian Plastic Companies for Construction Industries at the level of significance

4. There was a statistical significant effect of knowledge management on the performance in the Jordanian Plastic Companies for Construction Industries at the level of significance.

5. There was a statistical significant effect of transformational leadership on the performance of the Jordanian Plastic Companies for Construction Industries through knowledge management at the

level of significance (0.05).

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 – 1) : المقدمة

(1 – 2) : مشكلة الدراسة و أسئلتها

(1 – 3) : فرضيات الدراسة

(1 – 4) : أهمية الدراسة

(1 – 5) : أهداف الدراسة

(1 – 6) : حدود الدراسة

(1 – 7) : محددات الدراسة

(1 – 8) : أنموذج الدراسة

(1 – 9) : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1 – 1) : المقدمة

تعد القيادة في منظمات الأعمال المحرك الرئيس لعملها لما لدورها من أهمية في ضمان استمرارية عمل المنظمة من خلال وظائفها المعروفة بالتخطيط و التنظيم و التوجيه الرقابة.

و قد تعددت نظريات القيادة و أنماطها بشكل كبير فهناك أولا القيادة السلطوية حيث يحدد القائد بمفرده أهداف المنظمة و الـ . و الإجراءات الواجب .تباعها و يكون ذلك استشارة الأفراد العاملين تحت سلطته. و هناك أيضا القيادة الديمقراطية و هي مخالفة للنمط القيادي السابق . نها تعمل على مبدأ مشاركة جميع الأفراد العاملين بتحديد أهداف منظمتهم و الإجراءات و الخطوات اللازم تباعها لتحقيقها. كما توجد أيضا القيادة التفويضية التي يقوم فيها القائد بإعطاء صلاحيات للمرؤوسين باتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة للموقف الذي يواجهونه. إن هذا النمط القيادي يعتمد و بشكل كبير على قدرة العاملين في المنظمة على تحليل الموقف و اتخاذ القرار المناسب. و بالرغم من عدم تدخله المباشر. يكون القائد هو المسؤول الرئيس عن القرارات التي يتم اتخاذها. خيرا هناك القيادة الموقفية التي يتبنى القائد فيها النمط القيادي الذي يراه مناسبا حسب الموقف الذي يواجه القائد في المنظمة.

لقد أدت التغيرات السريعة التي تواجهها منظمات الأعمال اليوم في بيئة عملها جعل هذه الأنماط القيادية التقليدية ذات تأثير ضعيف في تحسين أداء العاملين فيها و مواجهة المنافسة،

لذا كان من الضروري إيجاد نمط قيادي جديد يضمن للمنظمات تحسين أداء عامليها بشكل مستمر وتعمل أيضا على ضمان استمرا ية عملها و مواكبة جميع التغيرات التي تحصل في بيئة عملها بل أن تكون هي الريادية في إحداث هذا النوع من التغيير . و ظهر لهذه الغايات نمط القيادة التحويلية و أصبح أساسا لدراسة القيادة الذي استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة القيادة. وقد ظهر هذا المصطلح لأول مرة على يد "Burns,1978" في كتابه "القيادة" Leadership الذي أوضح فيه أن القيادة التحويلية تهدف للتمييز بين القادة الذين يعملون على بناء علاقات هادفة و بناءة مع مرؤوسيهم، وبين أولئك الذين يعتمدون بشكل كبير على عملية تبادل المنافع بهدف الحصول على النتائج المرجوة (Burns , 1978) .

وقد عرف (Burns , 1978 : 120) القيادة التحويلية على أنها " عملية يسعى من خلالها القائد و لتابع له للنهوض كل منهما بالآخ من أ لوصول إلى أعلى مستويات الدافعية الأخلاق ". أما (Bass , 1988) فيرى أن القيادة التحويلية تسعى للنهوض بشعور الآخرين أو التابعين من خلال الاحتكام إلى الأفكار و القيم الأخلاقية كالحرية و العدالة الإنسانية التي يجب أن تنبع بالأساس من أخلاق و قيم القائد .

إن القيادة التحويلية ومن خلال المعايير الشخصية التي تم ذكرها تستطيع أن تحدث تغييرا في معتقدات و توجهات الأفراد العاملين نحو الأفضل بهدف تحقيق المصلحة العامة للعاملين تحسين أداء المنظمة .

و حسب اعتقاد (Tichy & Devanna , 1990) فإن القيادة التحويلية عملية تتضمن خطوات واضحة و متتالية تبدأ في الاعتراف بالحاجة إلى التغيير و إيجاد رؤية جديدة لجعل هذه العملية عملا مؤسسيا يشارك فيه جميع العاملين في المنظمة .

إن القيادة التحويلية تضع رؤية واضحة للمنظمة و تعمل على إيجاد أنظمة إدارية جديدة تتوافق مع متطلبات المستقبل، كما يجب على هذه الأنظمة أن تكون مرنة و قابلة للتغيير بحيث تتأقلم مع تطورات و تغيرات البيئة التي تعمل فيها المنظمة (Tichy & Devanna ,- 1990) - .

إن هذا النمط القيادي يعمل على إثارة قدرات الأفراد العاملين على تحفيزهم المستمر للعمل بروح الفريق و توحيد الأداء و المشاركة في وضع إستراتيجية و أهداف المنظمة البحث الدائم عن الحلول الإبداعية لمشكلات المنظمة التي تعيق عملها و تؤثر سلبا على تحقيق أهدافها .

و قد تم في هذا البحث دراسة القيادة التحويلية من خلال أبعادها الأربعة التي وضعت على يد (Bass & Avolio , 1994) في نظريتهم لهذا النمط الإداري و التي تتمثل في الجاذبية أو التأثير المثالي التحفيز الاستثارة الفكرية و الاعتبارية الفردية ثر هذه الأبعاد على أداء المنظمة.

إن للقيادة التحويلية أساسيا في التأثير على أداء المنظمة، كما أن العديد من الدراسات حاولت بيان هذا التأثير كما حاولت أيضا ن تبين دور إدارة المعرفة في ذلك لا سيما ن إدارة المعرفة عملية تتيح للقائد القدرة على إنتاج و توزيع المعرفة داخل المنظمة مما يساعد على تنمية الكفاءات فيها و تحسين الأداء (Yalk , 1999) .

و بناء على ما سبق يجب على القائد أن يدير منظمته على أساس واضح وقائم على أن أداء المنظمة يعتمد و بشكل كبير على قدرته في إدارة المعرفة فيها من خلال القدرة على

استقطابها و استيعابها، و قدرته على تدفق المعرفة الضمنية أو الصريحة منها بين جميع أقسام المنظمة (Nonaka & Tackeuchi , 1995) .

و أخيرا إن استخدام و تطوير هذه المعرفة للغايات التجارية يضمن استمرارية عمل هذه المنظمة بكفاءة و فعالية عاليتين. لذ سعت الدراسة الحالية إلى معرفة مدى أثر القيادة التحويلية على المعرفة بأبعادها داخل شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية. ذلك لأن هذه المنظمات تعمل على منتج يتطلب الكثير من الخبرات و المهارات و المعرفة ليكون ذ . عالية و منافسا لغيره من المنتجات المشابهة. حيث يكون دور القائد هنا هو العامل الأساس لتحقيق ذلك.

(1 – 2) : مشكلة الدراسة و أسئلتها

إن تبني القيادة التحويلية في منظمات الأعمال اليوم يعد من أهم أساليب الحصول على الميزة التنافسية لها خاصة في ظل العولمة و الانفتاح على لأسواق العالمية، مما يزيد من حد و شراسة المنافسة بين المنظمات، كما أن تبني هذا النمط القيادي أصبح من الضروريات ذلك لما له من تأثير إيجابي في تنبؤ و مواكبة المتغيرات البيئية السريعة ، و لا سيما تلك التي تعيشها المنظمات اليوم (Northouse , 2001 : 187) .

إن الكثير من المنظمات لا تكترث بطبيعة القيادة الممارسة فيها بل إن المراكز القيادية فيها باتت غاية يحلم المدير ن بالوصول إليها لاستغلالها لتحقيق مصالحهم الشخصية تحسين أوضاعهم المالية و الاجتماعية، متجاهلين بذلك أهمية دورهم الرئيس في هذا المنصب،

وهو العمل على تحسين أداء هذه المنظمة و ضمان استمراريتها و تخطيط و تنظيم و مراقبة العمل فيها للوصول إلى تحقيق الأهداف و النتائج المرجوة .

هناك عدد كبير من المنظمات تهمل بشكل واضح أهمية المعرفة و إدارتها و ما لها من تأثير على تحسين أدائها، كما و أن أغلب المديرين لا يدركون أصلا معنى المعرفة و كيفية إدارتها و ما أبعادها و كيفية تأثيرها على عملهم، لذلك فإن هذه الأسباب هي العوامل الرئيسة لفشل العديد من المنظمات، و عدم قدرتها على مواجهة أبسط التحديات و الصعوبات التي تواجهها في بيئة عملها أو الوقوف في وجه المنافسة الخارجية .

إن عدم الاكتراث بنمط القيادة و عدم إدراك أهمية المعرفة جعل الكثير – بل و أغلب – المنظمات العربية ذات تأثير و حضور ضعيف في الأسواق العالمية، كما أدى ذلك إلى ضعفها في منافسة الشركات الخارجية التي باتت منتجاتها تغزو أسواقنا دون مواجهة أية منافسة من قبل شركاتنا الوطنية، فعلى سبيل المثال هنالك الكثير من شركات البلاستيك الأجنبية تصدر منتجاتها إلى داخل الأسواق الأردنية حيث بلغت نسبة الواردات من هذه المنتجات عام 2009) (12366555 دينار أردني – حسب –حصاءات التجار الخارجية خلال عام 2009 لدائرة الإحصاءات العامة – لاكتراث بمنافسة الشركات المحلية.

و بناء على ما سبق فإنه من الممكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية بالأسئلة الآتية :

أولا : ما مدى تبني شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية نمط القيادة التحويلية ؟

ثانيا : ما ثر تبني نمط القيادة التحويلية على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية

ثالثا : ما مدى تبني شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية لإدارة المعرفة

رابعا : ما دور إدارة المعرفة في تحسين أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية؟

خامسا: ما ثر تبني نمط القيادة التحويلية على الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية من خلال إدارة المعرفة

(1 – 3) : فرضيات الدراسة

انطلقت فرضيات الدراسة الحالية من محاولة الإجابة عن التساؤلات التي وردت في مشكلة الدراسة و منسجمة مع الطروحات النظرية له و مفسرة لسلوكيات متغيرات الأنموذج على النحو الآتي :

الفرضية الرئيسة الأولى :

H01 : **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعاده (الجاذبية و التأثير المثالي الت الاستثارة الفكرية الاعتبارية الفردية و التمكين) على أداء منظمات الأعمال عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)**، ونشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

H01-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجاذبية و التأثير المثالي على الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية عند مستوى الدلالة 0.05) .

H01-2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء داخل شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية عند مستوى الدلالة 0.05) .

H01-3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية عند مستوى الدلالة 0.05) .

H01-4 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على الأداء داخل شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية عند مستوى الدلالة 0.05) .

H01-5 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الأداء داخل شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية عند مستوى الدلالة 0.05) .

الفرضية الرئيسة الثانية:

H02 : **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحسين . شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).**

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H03 : **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (الجاذبية و التأثير المثالي(و الت : الاستثارة الفكرية الاعتبارية الفردية و التمكين) على أداء منظمات الأعمال من خلال إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).**

(1 – 4) : أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين هما :

(1) الجانب النظري للأهمية :

تكمن الأهمية النظرية لهذ الدراسة في أهمية موضوع الدراسة و الذي هو أثر القيادة لتحويلية على المعرفة داخل شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية. أولا، بما تضيفه من علم ومعرفة حول القيادة التحويلية وأثرها الإيجابي السلبي على أداء منظمات الأعمال. ثانيا، و ما يمكن أن يكون لإدارة المعرفة دور في ذلك، كما أنني آمل أن تساهم هذه الدراسة في إدراك مدى أهمية القيادة التحويلية المعرفة في منظمات الأعمال و أن تكون نقطة انطلاق لدراسات أخرى حول هذا الموضوع.

(2) الجانب العملي للأهمية :

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في استغلال النتائج التي نأمل الوصول إليها و التي قد يكون لها مساهمة فعالة في إعادة النظر بالأساليب القيادية التي تتبعها المنظمات و خصوصا شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية و غيرها من مصانع و مؤسسات محلية. كما يأمل الباحث أن تشكل نتائج دراسته أرضية صلبة ترتكز عليها جميع المنظمات الوطنية لمواكبة التغيرات البيئية و منافسة المنظمات الخارجية و تحسين أدائها.

(1 – 5) : أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيس لهذه الدراسة يتمثل في الكشف عن أثر القيادة التحويلية على المعرفة داخل شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية و ذلك من خلال دراسة النقاط الآتية :

1. إظهار مدى تبني شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية لأسلوب القيادة التحويلية .

2. إظهار مدى تبني شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية لإدارة المعرفة .

3. بيان أثر القيادة التحويلية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية .

4. بيان دور إدارة المعرفة في تحسين أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية.

5. بيان أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية .

(1 – 6) : حدود الدراسة

لكل دراسة سواء عملية أو نظرية حدود مكانية، و حدود زمنية وعلمية و كذلك حدود بشرية و قد تمثلت حدود هذه الدراسة فيما يلي :

الحدود البشرية: الأفراد العامل في المستويات الدنيا و الوسطى في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية .

الحدود المكانية: شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية .

الحدود الزمنية: الفصل الثاني من العام الجامعي 2009 / 2010 م .

الحدود العلمية: اعتمد الباحث على متغيرات القيادة التحويلية الجاذبية و التأثير المثالي التحفيز،الاستثارة الفكرية، الاعتبارية لفردية التمكين) المحددة م قبل (Avolio , et.al. , 1991 : 9 – 16)، و فيما يتعلق بمتغير إدارة المعرفة فقد تم الاعتماد على ما أورده كل من (Nonaka , 1995) (Woods , 2003 : 171)، بالإضافة إلى متغير الأداء المعبر عنه في كل من الربحية و الحصة السوقية على ما أورده (William , 2002 : 457) .

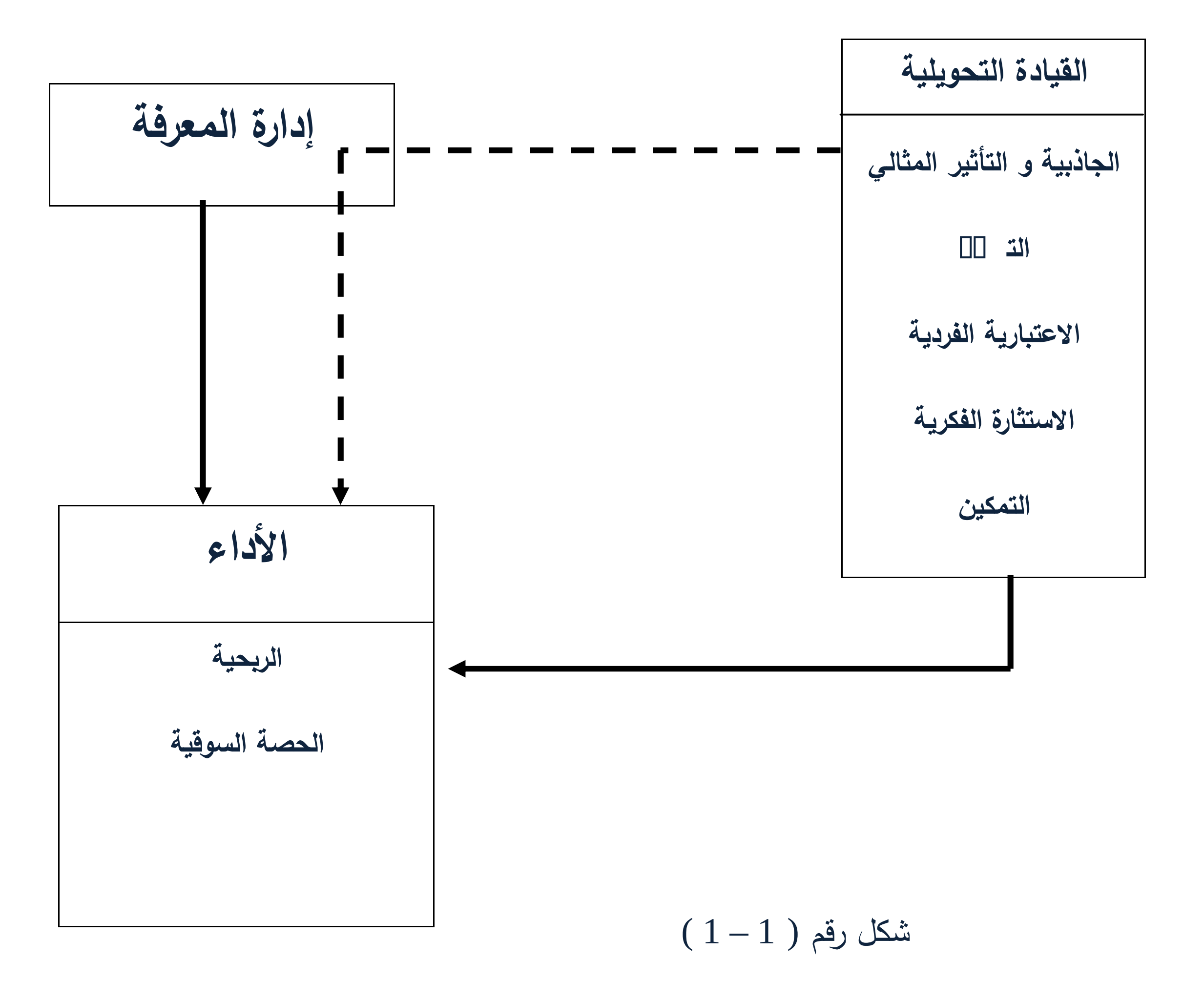
(1 – 7) : محددات الدراسة

إن الإنسان في حياته يواجه العديد من الصعوبات و المعوقات التي تتأثر بالظروف البيئية المحيطة ن الشخص يتبادل التأثير مع المحيط الخارجي الذي يبادله التأثير أيضا فكيف الحال به عندما يتعامل مع متغيرات بيئية تحتاج إلى التعمق و البحث لأنها تتميز بعدم وضوحها و ظهورها، و ليست معروفة بالشكل الصحيح نه ليس بالإمكان الحصول على كل شيء دون مواجهة أيٍ من المعوقات و الصعوبات أو التحديات و هذا ينطبق أيضا على الدراسات الإنسانية و الاجتماعية ن هناك العديد من البحوث و الدراسات التي أُجريت على مدى العقود الماضية، و واجهت القائمين عليها بعض الصعوبات و ذلك أن الحصول على المعلومات لهذه الدراسات يحتاج إلى الوقت و الجهد و التنقيب عن المصادر التي تخدم هذه الدراسات .

أما بالنسبة لهذه الدراسة فإن الباحث يوجز بعض المعوقات و الصعوبات بما يلي :

- الدراسات النظرية و العلمية حول هذا الموضوع قليلة على حد علم الباحث .
- إن دقة نتائج هذه الدراسة مرهونة بمدى تعاون الموظفين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية .

(1 – 8) : أنموذج الدراسة



شكل رقم (1 – 1)

أنموذج الدراسة

(1 – 9) : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

القيادة التحويلية: هي " عملية يسعى من خلالها القائد و التابعين للنهوض كل منهما بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية و الأخلاق "(Burns , 1978) ، كما عرفت بأنها " القدرة على إقناع الأفراد العاملين بالتغيير و التحسين، كما أنها تعمل على تقييم أداء المرؤوسين

و على تحفيز الأفراد لتحسين الأداء و تلبية حاجاتهم و رغباتهم و إشعارهم بأهمية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة " (Northouse , 2001) .

الجاذبية و التأثير المثالي: "و هو وصف لسلوك القائد الذي يحظى بإعجاب و احترام تقدير جميع العاملين، و يتطلب ذلك تقديم الاحتياجات للتابعين قبل الاحتياجات الشخصية القيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي و عادل " (Bass & Avolio , 1994) .

التـ ((: " وهو العملية التي ترك على تصرفات و سلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب لتحدي إن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين و تشجيع روح الفريق في العمل و الالتزام بالأهداف التنظيمية " (Bass & Avolio , 1994) .

الاستثارة الفكرية: " و هي عملية بحث القائد عن الأفكار الجديدة و تشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين و دعم النماذج الجديدة و الخلاقة لتحسين أداء العمل " (Bass & Avolio , 1994) .

الاعتبارية الفردية: " وهي عبارة عن أسلوب القائد في تعامله مع مرؤوسيه بلطف و إبداء اهتمام خاص باحتياجاتهم، و كذلك يعمل على تشجيع نجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير و الإطراء" (Bass & Avolio , 1994) .

إدارة المعرفة : " هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة و تحقيق فعاليتها في الشركة فهي تشير إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية و بطريقة كفؤة لا تستطيع الشركات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح، و هي أيضا مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة لإيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة نجم ، 2004 : 96 – 97) .

ويعرف (Newman , 1999 : 1) إدارة المعرفة بأنها "مجموعة من العمليات التي تتحكم و

تخلق و تنشر و تستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات و تنفيذها . أما (Bertels , 1991 : 2) – يعرف إدارة المعرفة بأنها " إدارة المنظمة تجاه التجديد المستمر لقواعد المعرفة لدى المنظمة، وهذا يشير إلى ضرورة إيجاد الهيكل التنظيمي المساعد على ذلك الذي يقدم التسهيلات لأعضاء المنظمة .

لمعرفة الضمنية.: "هي في حقيقة الأمر توجد داخل عقل كل فرد و التي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، و قد تكون هذه المعرفة هي مجموعة من المهارات و الخبرات المتراكمة سميت ضمنية لأنها مخفية و غير ظاهرة للعيان" (Polanyi , 1966 : 47) .

المعرفة الظاهرة أو البينة: " و هي المعلومات الموجودة في أرشيف الشركة كالسياسات : الإجراءات و معايير عمليات التشغيل و التقارير، و في الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها و استخدامها و تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات اللقاءات و الكتب " (Polanyi , 1966 : 47) .

أداء المنظمة: هي النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية و التأثيرات الخارجية : استغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها الغالبي ، إدريس ، 2009 : 478) .

الربحية: مقدار الربح المتحقق للمنظمة بالمقارنة بالمنظمات الأخرى المنافسة العاملة في نفس القطاع الغالبي ، إدريس ، 2009) .

الحصة السوقية: تشير إلى الجزء الخاص بالمنظمة من مجمل المبيعات في السوق الغالبي ، إدريس ، 2009) .

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

(2 - 1) : المقدمة

(2 - 2) : القيادة التحويلية

(2 - 3) : إدارة المعرفة

(2 - 4) : الأداء التنظيمي

(2 - 5) : علاقة القيادة التحويلية و إدارة المعرفة بالأداء التنظيمي

(2 - 6) : الدراسات السابقة العربية و الأجنبية

(2 - 7) : اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2 - 1) : المقدمة

لقد حظي مفهوم القيادة التحويلية باهتمام العديد من الكتاب و المفكرين و قد نتج عن هذا الاهتمام كمٌّ من الأدب النظري ، و سيعرض في هذا الفصل من الدراسة جزء مما تناولته هذه الأدبيات ، فالبحث بدأ بالقيادة التحويلية و أبعادها ثم الانتقال إلى إدارة المعرفة و أنواعها وصولا إلى علاقة القيادة التحويلية بإدارة المعرفة ، و أخيرا بعلاقتهما معا بأداء المنظمة .

(2-2) : القيادة التحويلية

(2-2-1) : المفهوم و الأهمية

القيادة التحويلية عملية يشترك فيها الفرد مع الآخرين و يكون روابط تعمل على رفع مستوى الدافعية و الأخلاق عند كل من القائد و التابع، لذ فإن القائد التحويلي يلبي حاجات الآخرين و دوافعهم في المنظمة و يحاول مساعدتهم في الوصول إلى أقصى قدراتهم و مهاراتهم، و هو الذي يحاول تغيير القيم التنظيمية المشتركة لمؤسسته ليعكس معيارا أكثر إنسانية و عدالة لتميكن المدير و الأتباع من الوصول إلى مجموعة من القيم الأخلاقية أقوى و أعلى من القيم السابقة (Northouse , 2001 : 188) .

تدعو القيادة التحويلية إلى التغيير و التطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات و التحديات في البيئتين الداخلية و الخارجية، و يتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية بثلاث فعاليات أساسية هي:

1. توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل المتوقع للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء و الوحدات في المنظمة .

2. إحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد و حديث من قبل المعنيين في المنظمة .

3. توفير كل ما هو مطلوب لإحداث التغيير في عموم المنظمة سواء أكان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية أم المالية أ التسويقية أ الإدارية (2000 : 307 - 308) .

و انطلاقا من الأفكار أعلاه يشير Tichy & Devanna, 1990 : 187) أن مفهوم القيادة التحويلية لا زال يكتنفه بعض الغموض مما جعل بعض الدراسات تحاول تعريف مفهوم القيادة التحويلية بأنها القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات و تشكيل و إعادة تشكيل المنظمات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة ن هذا النمط القيادي يقوم على إدراك جوهر الحاجات الظاهرة و الكامنة للمرؤوسين و العمل على إشباع تلك الحاجات و استثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغير مقصود. و من هذا المنطلق. فإن القائد التحويلي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، و تحويل هذا الوعي إلى آمال و توقعات.
بالتالي تتولد لديهم الدافعية لإشباع تلك الحاجات فيما يتعلق بإدراك و تحقيق الذات في حياتهم العملية .

و يرى (Trafino , 2000 : 233) أن القيادة التحويلية تهتم بمدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز و التطوير الذاتي و العمل على تنمية و تطوير الجماعات و المنظمة ككل. و هناك من يرى القيادة التحويلية بأنها التفاعل بين القادة و المرؤوسين المؤدي إلى رفع التحفيز و الارتقاء إلى أعلى المستويات و تجاوز المصلحة الشخصية إلى المصلحة العامة (Kark,et.al. , 2003 : 247) . و تعني القيادة التحويلية من وجهة نظر(Rafferty & Griffin , 2004 : 330) استخدام القائد لعنصر الجاذبية و

الصفات الشخصية ذات العلاقة ليرع من التطلعات و يحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذي المستوى العالي .

و من جانب آخر، يميل المفكرون إلى اعتبار القيادة التحويلية نتيجة للتطو و الممارسات القيادية التي أدت إلى تطوير القائد الإداري لذاته و أدائه و تعامله مع التغيرات .لعالمية المعاصرة، إلى أن أطلق عليه القائد التحويلي ، و هو ذلك الذي يرفع من مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز و التنمية الذاتية و يروج لعملية تنمية و تطوير المجموعات و المنظمات و يستثير في أتباعه الهمم العالية و الوعي بالقضايا العالمية الرئيسة في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقتهم بأنفسهم الهواري ، 1999 : 147) .

و أخيرا ، ينظر (47 : 2002 , Conger) للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير و تشجيع المرؤوسين فكريا و إبداعيا تحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة .

إن القيادة التحويلية تدعم و تضع قيما للمنظمة ، و تحدث تغييرات في ثقافتها و معتقداتها و تسهم في وضع معايير للأداء ضمن نسق متكامل و مترابط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية و الخارجية 9 : 1991 , Avolio) . فالمنظمات المعاصرة ديناميكية في جوهرها ، فحاجات و رغبات العاملين و المتعاملين فيها متجددة و متغيرة مما يستدعي وجود قيادات تمتلك خصائص و قيما و معتقدات تختلف جذريا عن خصائص القيادة التقليدية بحيث تكون قادرة على التوظيف الفاعل للموارد والتقنيات و نظم المعلومات و قيادة المنظمة في ظروف و مناخات تنافسية ، فالمنظمات الفاعلة هي المنظمات التي تتحلى بالمرونة

و الابتكار و تعتمد استراتيجيات واضحة للتغيير و التمي –(Bass & Avolio , 1992 : 22)

.-

قد. (Bass ,1985) في منتصف الثمانينيات نسخة موسعة و منقحة للقيادة التحويلية تعتمد على الأعمال السابقة التي قدمها (Burns , 1978) (House , 1976) و لكنها لا تنسجم تماما معهما، فقد وسع (Bass,1985) في مدخله من عمل (Burns,1978) حيث أعطى المزيد من الاهتمام لحاجات الأتباع و ليس لحاجات القادة، و ذلك من خلال اقتراح أن القيادة التحويلية يمكن أن تنطبق على المواقف التي ليست مخرجاتها إيجابية. و من خلال النظر إلى القيادة التبادلية التحويلية كسلسلة متصلة واحدة و ليست كسلسلتين منفصلتين (Yammarino , 1993: 379-382) . و لقد وسع (Bass,1985) أيضا من عمل (House,1976) بإعطاء مزيد من الاهتمام للعناصر العاطفية و الأصول الكاريزمية من خلال القول: لكاريزما تعد شرطا ضروريا و لكن ليس كافيا للقيادة التحويلية (Yammarino , 1993) .

و يفيد (Bass , 1985) بأن القيادة التحويلية تحفز الأتباع على بذل أكثر مما هو متوقع من خلال القيام بما يأتي :

1. رفع مستوى وعي الأتباع بأهمية و قيمة الأهداف المحددة و المثالية .
2. حث الأتباع على تغليب مصلحة الفريق أو المنظمة على مصالحهم الشخصية.
3. تحفيز الأتباع للاهتمام بالحاجات ذات المستوى الأعلى.

و يورد Leithwood , 1992 : 17-21) أن القيادة التحويلية تعمل على :

1. تطوير أداء العاملين بالمنظمة، و تحسين مهاراتهم بصورة مستمرة، و تشجيعهم على العمل لجماعي التعاوني، و التقليل من عزلتهم المهنية، و تدعم التغيرات الثقافية تضع معايير موضوعية لقياس الأداء، و ترسخ الثقافة المهنية.

2. تجعل من العاملين يقدمون حلولا إبداعية للمشكلات التنظيمية، و تحفزهم على الانخراط في أنشطة جديدة و بذل الجهود الإضافية لتحقيق رسالة المنظمة و أهدافها.

3. تشرك العاملين في وضع الأهداف و الرؤية المستقبلية للمنظمة، و تساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف، و تجنبهم الالتزام بالحلول المنمطة أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام.

4. تشكل من العاملين في المنظمة فريق عمل واحد يتقاسم المسؤوليات و الصلاحيات و تضع مامهم آمالا واسعة ممكنة التحقق، و ترسخ مناخا تعاونيا باعثا على التمي الإبداع.

5. تقدم توضيحات مفصلة لواجبات و مهمات كافة العاملين في المنظمة و تشركهم في صناعة القرارات التنظيمية، و تقيم ورش عمل لتنمية مواهبهم و ميولهم و قدراتهم.

6. تتحسس حاجات العاملين و المتعاملين و تسعى جاهدةً لإشباعها، و تستجيب بفاعلية لحاجات المجتمع المحلي دائمة التغيير.

إن القادة التحوليين يمتلكون رؤية جماعية واضحة يعملون على تحقيقها من خلال تواصلهم مع العاملين، ويتصرفون كنماذج يحتذى بها، و يلهمون تابعيهم ليضعوا المصالح العامة فوق مصالحهم الشخصية، كما أنهم يحفزون العاملين و يشجعونهم على الإبداع و هم بذلك يتحملون المسؤولية و المخاطر الناشئة عن إنجاز المهمات، فالقائد التحويلي يحفز العاملين على تباع

الطرق المناسبة لإنجاز المهمات الوظيفية، و يشركهم في صناعة القرارات و يمكنهم من مزاولة بعض الصلاحيات لتدريبهم على القيادة. في هذا الصدد يؤك. : Junga ,- et..al,- 2003) 526– (أن القائد التحويلي يوزع الصلاحيات و يتصرف بوصفه قائدا لفريق عمل متناغم يسعى جاهدا للإبداع لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات .

(2-2-2) : أبعاد القيادة التحويلية

اشتملت استبانة القيادة متعددة العوامل MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire التي و ضعها (Bass , 1985) على خمسة أبعاد للقيادة التحويلية على النحو الآتي :

1. الكاريزما Charisma الجاذبية أو التأثير المثالي)، حيث يقوم القائد بغرس الكبرياء في نفوس العاملين، و ترتيب أولويات المهمات و تحديد الواجبات الأكثر أهمية، و نشر الإحساس برسالة المنظمة. فالقائد يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم و التواصل المستمر مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع و يطرح رؤى. و أفكارا عن مستقبل المنظمة. فالقادة الكاريزميون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تحدث تأثيرا و تترك انطباعا واضحا لدى العاملين (Kent , et..al , 2001 : 221-230) .

و يصف (Northouse , 2001 : 193) الكاريزما بالتأثير المثالي، فهو يصف القادة الذين تمثل تصرفاتهم أدوارا نموذجية لأتباعهم، و يرغبون في محاكاتهم بدرجة كبيرة، و عادة ما يكون

لدى هؤلاء القادة معايير عالية جدا للسلوك الأخلاقي، و يمكن الاعتماد عليه للقيام بالشيء الصحيح يكن لهم الأتباع احتراما عظيما، و غالبا ما يثقون فيهم إلى حد بعيد و يزود هؤلاء القادة الأتباع برؤية و شعور بالرسالة، إذ يصف عامل الكاريزما الأفراد الخاصين الذين يجعلون الآخرين يرغبون تباع الرؤى التي يطرحونها.

يعرف (Avolio , et .. al , 1991 : 10) التأثير المثالي بأنه "إظهار مشاعر الاحترام للآخرين، و بناء الثقة المتبادلة و الثقة في رسالة المنظمة، حيث يستطيع القائد التحويلي أن يجعل العاملين يتأثرون بممارساته، و ذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة و رسالتها "" كما يعتقد (Bass & Avolio , 1992 : 23) أن التأثير المثالي خاصية ملحوظة لدى القادة الذين يمتلكون البصيرة و الإحساس برسالة المنظمة، و الذين يحظون بالاحترام و الثقة و التقدير من قبل العاملين. و هذا النوع من القادة يجعل العاملين يقدمون جهو إضافية لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات.

و يشير (Woods , 2003) أن التأثير المثالي يحدث عندما يتصرف القادة كأنماط رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، حيث ينظر العاملون لهم على أنهم مثال للأخلاق ولقيم ويبدون مشاعر الإعجاب و الاحترام و الثقة تجاههم، كذلك فإن سلوك القائد ممارسته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيرا على العاملين معه .

2. الاعتبارية الفردية Individualized Consideration، و ذلك بتفويض الصلاحيات لهم و تمكينهم من ممارساتها و تحفيزهم على اكتشاف خبرات و تجارب تعليمية و العمل على تدريبهم و تطوير مهاراتهم و مراعاة الفروق الفردية بينهم. و يضي . : (Northouse , 2001- 194) أن هذا العامل يمثل القادة الذين يوفرون المناخ المساند الذي ينصتون فيه بعناية

لحاجات الأتباع الفردية، و يتصرف القادة كالمدربين و المستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يحققوا ذاتهم فهؤلاء القادة ربما يستخدمون التفويض وسيلة لمساعدة الأتباع على النمو من خلال التحديات الشخصية. و يرى (Krishnan , 1998 : 21-27) أن كثيرا من القادة لا يؤثرون على الآخرين بهدف تغيير سلوكهم فحسب بل لأسباب محددة لديهم بهدف دفعهم لإنجاز الأدوار المنوطة بهم بشكل أفضل.

و قد حاول بعض الباحثين تصنيف التأثير إلى مستويات بناء على مقدرة القائد و دوره في إقناع و استرضاء العاملين معه، فقد يكون التأثير باستخدام الأسلوب الاستقرائي القائم على تعرف حاجات العاملين و قد يتم باستخدام إستراتيجية التحكم القائم على الانصياع للأوامر وضع معايير و مواعيد صارمة لإنجاز المهمات و الضغط المستمر على العاملين لتحقيق الأ المطلوب، كما توجد إستراتيجية التآلف التي تشير إلى محاولات القائد بناء تحالف مع العاملين و إشعارهم بأهميتهم و تأسيس روابط صداقة معهم و الثناء على جهدهم، كما قد يطبق القائد إستراتيجية المنطق التي تعتمد على استخدام العقل و التفكير لإقناع الآخرين بأهمية إنجازهم لأدوارهم الوظيفية .

3. الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation تعني إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات ، و استخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف (Hater & Bass , 1988 : 695-702) . و قد أطلق (193- : -2001 , Northouse) على هذا البعد " الدافعية الإلهامية "، فيصف هذا البعد القادة الذين يوحدون الأتباع بتوقعات عالية و يلهمونهم من خلال تحفيزهم ليلتزموا بالرؤية المشتركة للمنظمة، فعند تطبيق هذه الرؤية يستخدم القادة الرموز و التودد العاطفي لتركيز جهود الأتباع من أجل تحقيق أكثر مما يحققون

من خلال اهتمامهم الذاتي، و هذا النوع من القيادة يعزز روح الفريق، و من الأمثلة على هذا البعد مدير المبيعات و ذلك من خلال تحفيزه لموظفيه من خلال الكلمات و العبارات التشجيعية لتطوير مستقبل شركتهم. و أيضا يقصد بها إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعيا بالمشاكل التي تعترض تحقيق الأداءات التي تفوق التوقعات و يظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين و الاستماع لأفكارهم و مقترحاتهم و مشاركتهم في أحاسيسهم و مشاعرهم هذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة(Krishnan , 1998 : 21-27). فالقائد التحويلي يجب أن يعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو العاملين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم تجاه مشكلات العمل التقنية و الإنسانية و قيمهم الشخصية، و أن يساعدهم على حل المشكلات بطرق جديدة من خلال الحوار و تقديم الأدلة و البراهين الداعمة للحلول الإبداعية. فالقائد التحويلي يقيم التوازن بين قيم العاملين و قيم المنظمة للوصول إلى نوع من التوحيد القيمي الشخصي و المنظمي. إن التحفيز الفكري يعد ضروريا و خاصة إذا كانت خبرة القائد و معلوماته عن المشكلة محدودة كما أنه يعد ضروريا في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليما عاليا حيث أشارت نتائج البحوث إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة و المساهمة الفاعلة في حل المشكلات التي تعاني منها منظماتهم فمشاركة العاملين ومساهمتهم و الأخذ بآرائهم و مقترحاتهم تشعرهم بالرضا الوظيفي و تعمق التزامهم و ولا هم للمنظمة (Avolio , et..al , 1991 : 9-16)

4. التحفيز Motivation لقد تم تطوير هذه الأبعاد من خلال توسيع المؤشرات الدالة على كل بعد ، فقد عمل(Avolio , 1991) على إضافة بعد آخر جديد للأبعاد التي أشار إليها Bass , 1985) و هو بعد التحفيز، حيث يعرف (Woods , 2003) التحفيز بأنه " إثارة

المشاعر و العواطف لدى العاملين للعمل و الحركة ، و القيادة الإلهامية و الرؤيوية و الروحية و عقيدة القائد و إيمانه ". و يؤكد (Avolio , et .. al , 1991 : 12) أن بعض الباحثين ينظرون للقيادة المحفزة كشيء غير قابل للبحث، باعتبار أن التحفيز هو من خصائص القائد الفطرية، بمعنى أن الكاريزما هي نوع من الموهبة التي لا يتم اكتسابها أو تغييرها، لذلك كان الاتجاه السائد يقضي بضرورة التعامل مع خصائص القائد الأكثر واقعية. إن التركيز المعاصر على القيادة التحويلية يعاني من مشكلات ذات صلة بالتحفيز، ففي الوقت الذي يكون فيه التحفيز ملحوظاً و شائعاً في مستويات الإدارة العليا للمنظمة، فإن قيادات القاعدة قد تكون لديهم درجات معينة من التحفيز الملهم من وجهة نظر العاملين لهم بعكس الاعتقاد الذي كان سائداً و الذي يقتصر عملية التحفيز في مستويات الإدارة العليا، فقد يعمل قادة المستويات الوسطى على تحفيز العاملين و تطوير مهاراتهم، و تحديد أدوارهم و تنميط الأدوار لقادة ملهمين آخرين، و هذه الإجراءات تعمل على إلهام العاملين و إمكانية تحقيق ذلك تحدث و لو جزئياً من خلال الاهتمام المزدوج بتقدير الأفراد و تحفيزهم، و هذا السلوك يدعم المقدرة الإلهامية لدى القائد لكونه يجعل العاملين يشعرون بقيمتهم و يدعم ثقتهم بأنفسهم و إحساسهم بأن قائدهم يستطيع التغلب على العقبات، و بوسعه تقديم العون والمساعدة لهم لمواجهة تحديات العمل المتوقعة. و يطلق (Northouse , 2001 : 194) على هذا البعد " الحفز الذهني "و يشير إلى القيادة التي تعمل على تحفيز الأتباع ليكونوا مبدعين و مبتكرين و متحدين لمعتقداتهم و لقيمهم للمعتقدات التي يتبناها القائد و المنظمة، و هذا النوع من القيادة يساند الموظفين في محاولتهم لتبني أساليب و طرق جديدة، و يطور أساليب مبتكرة للتعامل مع القضايا التنظيمية، و ينمي تفكير الأتباع للاعتماد على أنفسهم لحل المشكلات التي يواجهونها .

5. التمكين Empowerment هو أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة التحويلية التي أضافها (Avolio, 1999)، و الافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء و مشاكلهم و احتياجاتهم و يتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة و التشاور . إن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة و المحافظة عليها . . يؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة و الإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب و المكافآت، فالقيادات التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة و تهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تلك الرؤى بجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف (Bass&Avolio , 1993 : 49-52) و تتميز القيادات التي لديها توقعات و طموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين و تحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف.

و يحدد (Hetland & Sandal , 2003 : 147-170) ست خصائص للقائد التحويلي و ذلك على النحو لآتي :

1. القدرة على التركيز و الانتباه: يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء و الانتباه لما يقوله الآخرون بالإضافة إلى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلا

تحديد الأولويات التي يقوم بها، ليس هذا فحسب بل إنه يعمل على جعل الآخرين يتبنوها، و في مجال التغيير يمثل هذا الشخص داعية التغيير الأول و أحد أبرز رموزه، فهو يعمل على شرح أهدافه و توضيح غاياته لإقناع الآخرين بأهمية الأخذ به، إضافة إلى ذلك فهو يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة و تلك التي يصعب التنبؤ بها .

2. تحمل المخاطرة: يتسم القائد التحويلي بالشجاعة و تحمل المخاطرة، و التي لا تعني البلاهة و الغباء كما قد يتبادر للذهن، فالشجاعة هنا تعني أن يكون للشخص موقف واضح يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة و يرفض الوضع القائم غير الملائم، كما أنه يواجه الحقيقة حتى لو كانت مؤلمة، و يكشف الحقيقة للآخرين حتى و لو لم يريدوا سماعها و لا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الاستفادة منها مستقبلا .

3. الثقة بالنفس و الآخرين: يتسم القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين و يثق الآخرون به بعيدا عن التسلط و الديكتاتورية، فسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسيه إحساسه بالآخرين و العمل على تمكينهم Empowerment عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم مشاركتهم في عملية صنع القرارات، و غالبا ما يضع القائد التحويلي أو قائد التغيير الحقيقي لنفسه مجموعة من المبادئ التي يسترشد بها في أعماله، و يتعامل مع الجانب العاطفي عن طريق الأخلاق العالية في التعامل و المثل العليا و الحوافز و العقوبات .

4. احترام الذات: يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم و المثل الأساسية و التي في ضوئها تتشكل أقواله و سلوكه و تصرفاته، و يؤمن دائما بأن الفعل أبلغ من القول، كما أنه يدرك أن انسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة و الاحترام و التقدير و الولاء عند الآخرين و هو ما يحتاجه

القائد عندما يريد أن يقوم بعملية التغيير، بل إن كثيرا من جهوده تضيع بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالقائد.

5. القدرة على الاتصال: يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، و يعمل على ترجمة تصوراته إلى واقع، و بذلك فإنه يتمتع بقدرة على الاتصال و إيصال المعنى للآخرين مستندا في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله .

6.الإحساس بالآخرين: يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة و معنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم و فعاليتهم في أداء أعمالهم، كما أنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام و التعاون بين الأفراد و الجماعة و رفع الروح المعنوية بين أعضائها.

و من خلال مراجعة الباحث لمجموعة من الكتاب المتخصصين بعلم المنظمة و السلوك التنظيمي، فقد لاحظ أن أغلب الكتاب ركزوا على الأبعاد التالية للقيادة التحويلية التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية كما يبين الجدول رقم (2 – 1) .

(1 – 2)

أبعاد القيادة التحويلية كما وردت لدى العديد من الكتاب

الأبعاد	الكاتب	السنة
الجاذبية و التأثير المثالي،التحفيز ،الاعتبار الفردي،الاستثارة الفكرية	Bass	1985
الجاذبية و التأثير المثالي،التحفيز ،الاعتبار الفردي،الاستثارة الفكرية	Avolio	1991
الجاذبية و التأثير المثالي،التحفيز ،الاعتبار الفردي،الاستثارة الفكرية	Geijsel & Berg	1999
الجاذبية و التأثير المثالي،التحفيز ،الاعتبار الفردي،الاستثارة الفكرية، التمكين	Avolio	1999
الجاذبية و التأثير المثالي،التحفيز ،الاعتبار الفردي،الاستثارة الفكرية	Trofino	2000
التأثير المثالي أو الكاريزما، الدافعية الإلهامية،الحفز الذهني، الاهتمام الفردي	Peter.G.Northouse	2001
الجاذبية و التأثير المثالي،التحفيز ،الاعتبار الفردي،الاستثارة الفكرية	Mackenzie	2001
الجاذبية و التأثير المثالي،التحفيز ،الاعتبار الفردي،الاستثارة الفكرية	Kent	2001

2003	Hetland & Sandal	الجاذبيـــــــــة و التـــــــأثير المثالي،التحفيز ،الاعتبـــــــــار الفردي،الاستثارة الفكرية
2004	Judge & Piccolo	الجاذبيـــــــــة و التـــــــأثير المثالي،التحفيز ،الاعتبـــــــــار الفردي،الاستثارة الفكرية
2006	Piccolo & Colquitt	الجاذبيـــــــــة و التـــــــأثير المثالي،التحفيز ،الاعتبـــــــــار الفردي،الاستثارة الفكرية
2007	Lale Gumusluoglu	الجاذبيـــــــــة و التـــــــأثير المثالي،التحفيز ،الاعتبـــــــــار الفردي،الاستثارة الفكرية
2007	Arzu Ilsev	الجاذبيـــــــــة و التـــــــأثير المثالي،التحفيز ،الاعتبـــــــــار الفردي،الاستثارة الفكرية
2008	Victor J.Garcia-Morales	الجاذبيـــــــــة و التـــــــأثير المثالي،التحفيز ،الاعتبـــــــــار الفردي،الاستثارة الفكرية
2008	Francisco Javier Liorens-Montes	الجاذبيـــــــــة و التـــــــأثير المثالي،التحفيز ،الاعتبـــــــــار الفردي،الاستثارة الفكرية
2008	Antonio J.Verdu-Jover	الجاذبيـــــــــة و التـــــــأثير المثالي،التحفيز ،الاعتبـــــــــار الفردي،الاستثارة الفكرية

يتضح من الجدول (2 – 1) ن الدراسة الحالية قد اعتمدت على الأبعاد التي حددها أغلبية الباحثين في القيادة التحويلية ، و يتضح من الجدول (2 – 1) أن هناك إجماعا بين الباحثين

و الكتاب على أبعاد القيادة التحويلية و المتمثلة ب الجاذبية و التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التحفيز و التمكين) و التي بينتها الدراسة الحالية لقياس متغير القيادة التحويلية .

(3-2-2) : كيفية عمل المدخل التحويلي

يعد المدخل التحويلي للقيادة منظورا يقوم على أساس يشتمل على العديد من الأوجه الأبعاد لعملية القيادة، و بصورة عامة يصف المدخل التحويلي كيف يمكن للقادة القيام بتطوير و تنفيذ التغييرات المهمة في المنظمات، و تتخذ الخطوات التي يتبعها القادة التحويليو الشكل التالي :

يقوم القادة التحويليون بمساعدة الأتباع و تمكينهم من إحداث التغيير من خلال رفع الوعي لدى الأفراد، و جعلهم يتعدون اهتماماتهم الخاصة لصالح الآخرين، و لكي يحدث القادة التحويليون التغيير فإنهم يصبحون نماذج قوية بالنسبة لموظفيهم، فهم يملكون منظومة متطورة من القيم الأخلاقية و شعورا قويا بالهوية (Avolio & Gibbons , 1988 : 267-308) واثقون بأنفسهم و يصغون لتابعيهم و يتسامحون مع وجهات النظر المعارضة و نتيجة لذلك تنمو وح التعاون بين القادة و تابعيهم، فيرغب الأتباع بتقليدهم لأنهم يتعلمون أن يثقوا بهم و يؤمنوا بالأفكار التي يتبنونها (Northouse , 2001 : 199 – 200) .

يمتلك القادة التحويليون رؤية مستقبلية تظهر من مختلف الأفراد و الوحدات داخل المنظمة فالرؤية المستقبلية هي النقطة المحورية للقيادة التحويلية، فهي توضح الاتجاه الذي تسير نحوه

قيادة المنظمة، و إضافة لذلك فإن الرؤية المستقبلية تعطي الأتباع إحساسا بالهوية داخل المنظمة و شعورا بالفعالية الذاتية (Shamir , House & Arthur,- 1993 : 577 - 594 -) .

يبدأ القادة التحويليون عملية التغييرعادة كما أنهم يقومون بتنفيذه و يستمعون لوجهات النظر المعارضة داخل المنظمات، و إلى التهديدات التي قد تنشأ خارج المنظمة، و أحيانا يولد القادة أنفسهم حالة من عدم الاستقرار من خلال تشجيع التعبير عن وجهات النظر أو القضايا المعارضة، و من خلال هذه الحالة يقوم القادة التحويليون بإحداث التغيير، و يتطلب المدخل التحويلي أن يصبح القادة مهندسين اجتماعيين ، فهم يقومون بتوضيح القيم و الأعراف الناشئة في المنظمة و ينخرطون في ثقافتها و يساعدون في تشكيل معناها، فالناس بحاجة إلى معرفة أدوارهم و إلى أن يفهموا كيف يكونون مساهمين في الأهداف الكبرى للمنظمة (Northouse , 2001 : 200).

(2 – 3) : إدارة المعرفة

يشهد العالم اليوم الكثير من المتغيرات و التطورات التي تؤثر بشكل مباشر على عمل منظمات الأعمال، و في هذه البيئة العالمية سريعة التغير و خاصة بعد الحرب العالمية الثانية جاء المفهوم الاقتصادي بأن المعرفة عنصر استراتيجي يحقق للمنظمة ميزة تنافسية ذات أهمية قصوى و داعما لها في مواكبة جميع تطورات بيئة عملها و تغيراته، و مواجهة شراسة المنافسين فيها، فيرى علماء الإدارة أن الفكر و المعرفة المتجددة و المبتكرة من أهم وسائل نجاح المنظمات

سواء أكانت خاصة أم عامة، و بغض النظر عن أهدافها و طبيعة عملها و نشاطها . أجبرت هذه الرؤية و هذا الفكر الإداري الحديث المنظمات أن تعيد تشكيل نفسها، كما و فرض عليها إعادة هندسة أعمالها لتواكب نموذج المنظمة المستند على المعرفة و التي نقوم بإنتاجها و نشرها .

يرى (الصباغ ، 2002 : 7) أنه من المؤسف أن اهتمام معظم المنظمات يرتكز عملها فقط على مواردها المادية الملموسة تاركا موارد المعرفة التي تمتلكها بغير إدارة على الرغم من أهميتها .

وبناءِ على ما سبق يمكن القول: ن إدارة المعرفة تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقى اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، إذ تسعى العديد من الشركات إلى تحويل أعمالها لأعمال ونشاطات قائمة على المعرفة، فتعمل على توجيه استثماراتها تجاه توليد المعرفة والاهتمام بالنشاطات والأفراد والوسائل التي تهدف إلى اكتساب وخلق المعرفة و ذلك لغاية التحول إلى شركات تملك رأس المال الفكري وتبتعد عن الأعمال التقليدية الملكاوي 2006 : 67) .

(2 – 3 – 1) : مفهوم المعرفة و إدارة المعرفة

يعرف (Nonaka , 1991 : 96) مفهوم المعرفة على أنها " الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال ". و بهذا التعريف يكون التركيز على العمل الأداء الفعال، و يمكن للمعرفة أن تسجل في أدمغة الأفراد و تعتبر هنا معرفة كامنة أن يتم

خزنها في وثائق المنظمة فتعتبر هنا معرفة ظاهرة و كذلك عرفت المعرفة بأنها عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط نسبية تساعد في إيجاد معنى لها، ومزيج من الخبرات والقيم والحقائق التي تتمتع بمصداقية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدميه، كما وتعتبر قوة عالية وثروة في آن واحد و تأخذ المعرفة أهميتها في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية، كما و تعتبر المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، و أنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبنى بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة منخفضة العلي 2005 : 26)

و من وجهة نظر حسنية ، 1998 : 266) فإن المعرفة هي مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها الإنسان من خلال بحوثه حسب طرق البحث العلمي المنطقية، أو من خلال تجاربه السابقة التي قد توصله إلى درجة الخبرة ومن ثم الحكمة توجد المعرفة على شكل تعريفات أو نظريات أو فرضيات أو نماذج و قياسات ، كما أنها تتضمن عوامل بشرية وغير بشرية و غير حية مثل الحقائق و المعتقدات و الرؤى و وجهات النظر و المفاهيم و البراعة) Ackerman , 2000 : 186) .

لإدارة المعرفة عدد كبير من المفاهيم التي حاولت أن تحدد معالمها بدقة فقد عرفت على أنها مجموعة من العمليات التي تتحكم و تخلق و تنشر و تستخدم المعرفة من قبل ممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها) Newman ,- 1999 : 1) و يرى (Bertles , 1991 : 2) أن إدارة المعرفة هي إدارة المنظمات تجاه التجديد المستمر لقواعد المعرفة لدى المنظمة، و هذا يشير إلى ضرورة إيجاد الهيكل التنظيمي المساعد على ذلك مما يوفر التسهيلات لأعضاء المنظمة .

و من وجهة نظر (Ganter Group , 1998 : 5) ن إدارة المعرفة هي عملية تعزيز بناء مدخل متكامل لتحديد و انتزاع موجودات المعلومات لمشروع ما، و التشارك فيها تقييمها، و يرى (Horder & Fearnley , 1997 : 3) أن إدارة المعرفة هي استخدام المعرفة و الكفاءات و الخبرات المجمعة من داخل وخارج المنظمة فهي تتضمن توليد المعرفة و نقلها بشكل منظم، بالإضافة إلى التعلم من أجل استخدام المعرفة وتحقيق الفائدة للمنظمة، وعرفت إدارة المعرفة بأنها الاستراتيجيات و التراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية و المعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة و تكنولوجية تتعلق بإيجاد و جمع و مشاركة و إعادة تجميع و إعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة و الفعالية الفردية و التعاون في عمل المعرفة و زيادة الابتكار و اتخاذ القرار العلي ، 2005 : 26).

يرى (Ghrziri & Awad , 2004 : 9) أن إدارة المعرفة هي التغيير المستمر والموجه للمستقبل و يتضمن العاملين بشكل أساسي، كما أنها نشاط موجه لخلق المعرفة عن طريق التعليم والتعلم وإعادة التعليم والتعلم لضمان إحداث التغيير و التطوير المطلوب و بطريقة مخططة و مدروسة في المستويات التنظيمية كافة .

و تعرف الزامل ، 2002 : 1 – 2))رة المعرفة بأنها مجموعة من الأنشطة العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة و الحصول عليها و اختيارها و استخدامها و تنظيمها و نشرها، و العمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات معلومات و خبرات و اتجاهات و قدر)) إلى منتجات سلع و خدمات)، و استخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات و حل المشكلات و رسم عمليات التعلم و بناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي. و يعر (Wiig , 2002 : 1) إدارة المعرفة على أنها "تخطيط و تنظيم و رقابة و تنسيق و توليف Orchestration المعرفة و الأصول المرتبطة

برأس المال الفكري Intellectual Capital و العمليات و القدرات و الإمكانات الشخصية التنظيمية بحيث يجري تحقيق كبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية تتضمن إدارة المعرفة تحقيق عملية الإدامة للمعرفة لرأس المال الفكري و استغلالها استثمارها و نشرها، كما أن إدارة المعرفة يجب أن تؤدي إلى توفير التسهيلات اللازمة لتحقيق مضامين هذه الإدارة " .

استند الاهتمام بالمعرفة و إدارتها (نجم ، 2005 : 23) إلى عاملين أساسيين هما :

أولا: التطور الاقتصادي للدول المتقدمة نحو اقتصاد الخدمات منذ السبعينيات من القرن الماضي) التوجه نحو المزيد من الخدمات عالية التخصص و كثيفة المعرفة، و هذا يعني تحول الاقتصاد إلى اقتصاد قائم على المعرفة .

ثانيا: تطور أنظمة الاتصال و التكنولوجيا التي أدت إلى وفرة في المعلومات و سهولة الحصول عليها ، جمعها و تصنيفها و توزيعها على نطاق واسع.

و يرى نجم ، 2005 : 23) شركات اليوم تعمل للتحول شيئا فشيئا نحو أن تكون شركات قائمة على المعرفة و أن أكثر المهارات أهمية لدى المديرين تتمثل في مهاراتهم قدراتهم في إدارة هذه المعرفة حتى الشركات التي تتعامل مع المنتجات المادية معنية بالمعرفة أيضا، لأن ابتكار المنتجات و العمليات الجديدة كأساس للتفوق على المنافسين، كما أن المعرفة نتيجة التعقيد في التكنولوجيا المستخدمة و التخصص في إدارتها و استخدامها أصبحت هي الأكثر قدرة على إنشاء القيمة، و توليد النقود بالنسبة للأفراد و الشركات.

مما سبق، يمكننا أن نلاحظ أن هناك تعدد كبير في تعريفات إدارة المعرفة، و أنه لا يوجد تعريف واحد و شامل و واسع و متفق عليه لإدارة المعرفة، فهنالك اختلافات كبيرة حول تحديد مفهوم واحد و محدد لإدارة المعرفة، و ينظر بعضهم إليه على أنه يعبر عن حقل معرفي جديد لا يزال في مرحلة التطوير و الاكتشاف محجوب ، 2004 : 103) .

إذن نستنتج في ضوء ذلك أنه يمكننا القول: ن إدارة المعرفة هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من جل التقاط و جمع و تصنيف و تنظيم و خزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة و جعلها جاهزة للتداول و المشاركة بين أفراد و أقسام و وحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات و الأداء التنظيمي .

(2 – 3 – 2) : وظائف و عمليات إدارة المعرفة

من خلال دراسة الأدبيات ذات العلاقة بالمعرفة، نستطيع القول: ن الوظيفة الرئيسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة التي من شأنها أن تسهم بالمعرفة بجميع عملياتها ابتداء من التشخيص إلى التطبيق، و بالتالي عليها توفير كافة السبل التي تؤدي إلى المعرفة وعليه فهي تشتمل على وظائف لوجستية من شقين، الأول: فكري
الثاني: تقني (الملكاوي ، 2006 : 82) .

1. الجانب الفكري و يتعلق بالجانب الإنساني، و تعني أن وظيفة إدارة المعرفة ترتكز حول جلب العنصر البشري القادر على توليد المعرفة سواء من داخل المنظمة أو خارجها أو من خارج البلد التي تتواجد فيه المنظمة، حيث يتم إعدادهم وتهيئتهم للعمل المعرفي وهم ما يطلق عليهم فريق

المعرفة) وعلى إدارة المعرفة : بالتعاون مع إدارة المنظمة أن توفر لهؤلاء سبل النجاح كافة وتهيئ لهم الظروف المناسبة. و هناك جانب آخر يتعلق بإعداد الأفراد من النواحي القانونية والأخلاقية، فتعمل إدارة المعرفة على تنمية الجوانب القانونية والأخلاقية تجاه المعرفة وأساليب توليدها والحصول عليها، أي متابعة جميع عمليات المعرفة لجعلها تتفق مع النصوص القانونية والمبادئ الأخلاقية العامة (الملكاوي ، 2006 : 82) .

2. الجانب المادي و يتعلق بإعداد البنية التحتية اللازمة و جلب الوسائل التقنية الحديثة ذات العلاقة بالمعرفة مثل الحواسيب و البرمجيات و وسائل الاتصال الحديثة التي تسهم بالنفاذ إلى مصادر المعرفة و تسهل من عمليات نقلها و تخزينها و نشرها، كما على إدارة المعرفة أن تتابع عملية تطبيق المعرفة معرفة النتائج لإدخال التعديلات اللازمة لتجديد المعرفة توليدها و تبادلها لتكون دورة كاملة متكاملة الملكاوي ، 2006 : 83) .

يؤكد 124 : Stewart , 1997) على أن المعرفة تلعب دورا رياديا في نجاح المنظمة و ضمان استمراريتها حيث اقتصر وظائفها على وظيفتين أساسيتين هما :

1. العمل على تشكيل الموارد الأساسية للمنظمة بصورة تؤدي إلى ممارسة الوظائف المختلفة بدرجة عالية من الفاعلية.

2. توفير الأصول ذات القيمة التي تحقق النجاح لعمليات البيع و التسويق و التبادل.

إن عمليات و أنشطة و وظائف إدارة المعرفة لا تختلف مبدئيا عن ممارسات و عمليات تخصص المعلومات، لكن التغييرات الجذرية في بيئة الأعمال قد أضافت محددات للأنشطة و

التطبيقات التقليدية و قد صنف (Cortada & Woods , 2003 : 171) أنشطة إدارة المعرفة ضمن أربعة محاور أساسية هي :

1. المحور الوظيفي الأول: و هو محور البنية التحتية و التوظيف، و هذا المحور يتعلق بدعم أهداف إدارة المعرفة و الأنشطة الفردية و المنظمية، و السعي إلى توفير الطواقم الخبيرة المتخصصة، و توفير التسهيلات التكنولوجية.

2. المحور الوظيفي الثاني: و هو محور الوظائف العملياتية، و يتعلق هذا المحور بالحصد على المعرفة اللازمة للعمليات، و ضبط هذه العمليات و التحكم بها و تنظيمها و توزيعها معالجتها.

3. المحور الوظيفي الثالث: و هو محور التحكم و الرقابة، و هذا المحور يتعلق بالأنشطة الرقابية على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة، و دعم هذه الجهود و توجيهها في الاتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة و تأثيره على الأداء، و تحدد أنشطة هذا المحور في رؤيا المنظمة و أهدافها .

4. المحور الوظيفي الرابع: و هو محور فهم و إدراك قيمة الاستثمار في إدارة المعرفة، أما الأنشطة التي تتبع هذا المحور فتعمل على إبراز مستوى الرفع المعرفي، الذي بدوره يتحقق من تبني و تطبيق مدخل إدارة المعرفة، و تظهر آثار الرفع المعرفي فيما تطرحه المنظمة في الأسواق من منتجات سواء أكانت سلعا أو خدمات، و أيضا في النظم و الإجراءات المتبعة من قبل المنظمة.

و بذلك يمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة بالآتي :

1. الاهتمام بالعنصر البشر المعرفة) من حيث جلبهم و استقطابهم و رعايتهم .

2. وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك.

3. الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها و تقاسمها و استخدامها.

4. توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة.

5. الاهتمام بالجوانب القانونية و الأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية أخلاقية.

6. إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب و برمجيات و وسائل الاتصال اللازمة.

(2 - 3 – 3) : أنواع و تصنيفات المعرفة

في بداية الستينيات من القرن الماضي ميز (Polanyi , 1966 : 41) بين المعرفة الصريحة الواضحة للآخرين و القابلة للتقليد، و المعرفة الضمنية التي تكمن في عقول الأفراد و لتي يصعب الإحاطة بها أو تقليدها، و قد صنف (Nonaka , 1991 : 98-99) المعرفة إلى نوعين، الأولى هي المعرفة الصريحة و هي المعرفة الرسمية القياسية و القابلة للنقل

التعليم، و هي أيضا المعرفة التي يمكن تسربها إلى خارج الشركة على شكل حقوق الملكية أو الملكية الفكرية و براءات الاختراع و أيضا الأسرار التجارية، أو أن تكون مجسدة في منتجات الشركة و خدماتها. أما النوع الآخر من المعرفة فهي المعرفة الضمنية و هي المعرفة غير الرسمية غير القابلة للنقل أو التقليد، و التي توجد في عقول الأفراد و الفرق التي تعمل في الشركة، و هذه المعرفة هي التي تعطي للشركة خصوصيتها و قدرتها على إنشاء المعرفة.

: قد أشار نجم , 2005 : 43) إلى أن المعرفة ليست نوعا واحدا متجانسا كما أنه ليس لها شكل محدود على سبيل المثال عندما تقدم الشركة منتجاتها أو خدماتها فإنها لا تقدم إلا : من معرفتها وهذا الجزء قابل للتجديد و النقل و التقليد . أما المعرفة الأكثر أهمية فهي التي تبقى داخل المنظمة في رؤوس العاملين، كما أن ثقافة الشركة و طريقة عملها وأسلوبها في فهم الأشياء من حولها هي أيضا معرفة تتكون خلال فترة زمنية طويلة عن طريق الخبرة و التفاعل المزدوج بين رؤية الشركة و أهدافها من جهة، و العاملين بقدراتهم و كفاءاتهم و مؤهلاتهم من جهة أخرى، و من أجل تحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة في منظمات الأعمال لا بد من تصنيف واضح للمعرفة فيها، و ذلك بهدف تحسين استخدامها و تحديد عمليات خطوات إنشاء المعرفة الجديدة و جعلها قابلة للتحويل إلى منتجات أو خدمات للشركة .

أما Zack , 1991 : 106) يصنف المعرفة إلى ثلاثة أنواع، النوع الأول هو المعرفة الجوهرية و هي المعرفة الأساسية و الخاصة بالصناعة، و هي لا تضمن أن تبقى الشركة منافسة لفترة طويلة لأنها تمتلك الحد الأدنى من المعرفة التي تحتاجها، أما النوع الثاني حسب هذا التصنيف هو المعرفة المتقدمة و التي تزيد من قدرة الشركة على بقائها منافسة اعتمادا على قدرتها على التميز في معرفتها و ذلك لكسب ميزة تنافسية عالية، لذلك فإن الشركة التي تمتلك المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما، أو التميز في شريحة سوقية خاصة من خلال هذه المعرفة و أخيرا هناك المعرفة الابتكارية وهي المعرفة التي تمكن الشركة من قيادة صناعتها و تميزها بشكل كبير عن باقي المنافسين إن هذا النوع من المعرفة يجعل الشركة قادرة على تغيير قواعد اللعبة بنفسها في مجال صناعتها، و ذلك لكسب فرص ربحية و ميزة تنافسية تتجاوز المنافسين من خلال استخدامها.

يرى (Bakman , 2001 : 54) أنه بالإضافة إلى المعرفة الصريحة و الضمنية هنالك المعرفة المجهولة و هي المعرفة التي يتم ابتكارها أو اكتشافها من خلال الأنشطة التي تقوم بها الشركات، أو المناقشات أو البحوث و التجارب فيها .

نستنتج مما سبق أنه بالرغم من تنوع تصنيفات المعرفة، فإنها تدور حول نمطين معينين هما المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية، و أن أي منظمة لا يمكن أن تدير المعرفة فيها بشكل صحيح و فعال إلا إذا استطاعت أن تميز بين هذين النوعين من المعرفة .

(2 - 3 – 4) : أبعاد إدارة المعرفة

1. **اكتساب المعرفة** إن تكوين المعرفة أصبح من أهم السياسات الإستراتيجية لأي منظمة فهو الداعم الأساسي للتعليم و الإبداع التنظيمي، وقد أكد على ذلك العالمان (Nonaka &- Tackeuchi , 1995 : 96) حيث شددا على مدى تعقيد هذه المهمة و أهميتها في نجاح و استمرارية المنظمة على المدى البعيد، كما أن الكثير من الدراسات السابقة أبدت اهتماما كبيرا بهذه المهمة و لكن في نطاق محدود جدا و هو المنظمة دون الأخذ بعين الاعتبار النظرة الشاملة لهذه العملية، و التي تشمل العوامل التنظيمية و البيئية للمنظمة و التي تؤثر بشكل مباشر على خلق و اكتساب المعرفة فيها .

كما يرى كل منهما أن هنالك عوامل مهمة جدا في عملية خلق و اكتساب المعرفة في أي منظمة كانت، و من أهم هذه العوامل المصدر و القدرة الاستيعابية و المقصود بالمصدر هو مصدر المعرفة ن التعاون أو العلاقات الرسمية بين المنظمات مصدر مهم للمعرفة كما

يمكن اكتساب المعرفة أيضا من خلال التبادل غير الرسمي أو الاجتماعي بين الموظفين فهو مصدر غني بالمعرفة المفيدة للمنظمة، و يعتبر التفاعل بين العاملين داخل المنظمة و جهات خارجها كالزبائن أو الموردين أو حتى المنافسين مصدر للمعرفة الضرورية للمنظمة.

نستخلص مما سبق أن للمعرفة مصادر خارجية مثل العملاء و المنافسين و المنظمات الشريكة، و مصادر داخلية تتمثل بعلاقة و تفاعل العاملين مع بعضهم داخل المنظمة. أما العامل الثاني الرئيس في عملية خلق المعرفة فهو القدرة الاستيعابية للمنظمة و الأفراد العاملا. فيها ن القدرة الاستيعابية للأفراد تتمثل في مدى قابليتهم و قدرتهم على جذب و نقل و استغلال المعلومات والمعرفة التي يحصلون عليها من مختلف مصادرها لمقصود بالقدرة الاستيعابية للمنظمة فهي: السياسات و الإجراءات التي تتخذها هذه المنظمة التي تعمل على تشجيع و تطوير القدرة الاستيعابية للأفراد العاملين فيها : Nonaka-& Tackeuchi , 1995) (99 – .

إن القدرة على خلق و اكتساب المعرفة أصبح من أهم الميز التنافسية التي تمتلكها المنظمة لكن يجب عليها بداية وضع الأساسات و السياسات اللازمة لتمكنها من اكتساب المعرفة، أي أن على المنظمة تهيئة الأفراد العاملين لديها و تطوير قدراتهم الاستيعابية للمعرفة من خلال وضع الإجراءات و السياسات اللازمة لهذه الغاية، و أيضا توفير كامل قنوات الاتصال الضرورية لتمكين العاملين من الوصول إلى مختلف مصادر المعرفة سواء أكانت الداخلية أم الخارجية منها .

وقد أشار العديد من الكتّاب إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات و الممارسات و حضور المؤتمرات

والندوات و النقاش و الحوار و الاتصال بين جماعات العمل و المدير الأقدم و الزبائن :

العاملين، أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية التي يتم من خلالها نقل المعرفة و تحويلها من ضمنية إلى واضحة و العكس فينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية. وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها أو المشاركة فيها و يساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية مثل الإنترنت وغيرها. كما تحصل الشركة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها و من الأبحاث الصناعية و الأكاديمية و كذلك من الاندماج و الاستحواذ و من المستشارين و من استقطاب العاملين الجدد، و لذلك فإن الميزة التنافسية المستدامة تأتي للشركة من القيمة التي تطورها للزبائن، و أن أساسيات نظرية اكتساب المعرفة هي مجموعة منطقية لكيفية إيجاد المعرفة والاحتفاظ بها و توزيعها و استخدامها العلي ، 2005 : 41) .

و من وجهة نظر الملكاوي ، 2006 : 41-42) أن هناك دورة لاكتساب المعرفة أو حسب ما يسميه بعضهم حياة المعرفة التي تمر بأربع مراحل هي :

- النفاذ إلى مصادر المعرفة: و تشير إلى عملية البحث عن المعلومات التي تشكل المعرفة والتوصل إليها و استرجاعها و التواصل مع من يمتلكونها، و انتشار استخدام الشبكة العالمية الانترنت) جعلت من السهل الحصول على غالبية المعلومات و المعارف التي نريدها .
- استيعاب المعرفة: ويقصد بها فهم المعرفة عن طريق تحليل المعلومات و تبويبها

ترشيحها و فهرستها و استخلاص ما يكمن فيها من مفاهيم و أفكار محورية و من أجل ذلك تم استحداث العديد من الأساليب التقنية الحديثة مثل النظم الآلية للفهرسة و التنقيب عن المعرفة

و هذه الوسائل تعتمد بشكل كبير على الحاسوب الآلي الذي أسهم بشكل كبير في تنمية المعارف .

- توظيف المعرفة: وتشير إلى استخدام المعارف و تطبيقها في مجالات الحياة العامة في وصف المشاكل و حلها، و تمثل نظم المعلومات بشكل عام و البرمجيات بشكل خاص أهم وسائل توظيف المعرفة التي تسهم بدرجة كبيرة في زيادة الإنتاجية و تحقيق أعلى مردود ممكن .

- توليد المعرفة: و تعني استغلال المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبوقة، أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة باستخدام الوسائل الاستنباطية و الاستقرائية .

2. **تقاسم و نقل المعرفة** يتبادل العامل : المعرفة بينهم سواء داخل أم خارج مكان العمل أو بين أعضاء الفريق، و هذا التبادل هو الذي يحقق للشركة الميزة التنافسية، حيث أنه لا يكفي لشركة أن تنشئ المعرفة فقط، بل عليها أن تتيح المناخ المناسب لتقاسم هذه المعرفة بين أفرادها، إن هذا التقاسم يعمل على جعل الأفراد العاملين في المنظمة يستفيدون من المعرفة المتاحة و المناسبة بالشكل الصحيح و في الظروف و المواقف المناسبة في الوقت المناسب نجم 2005 : 109)) لكن في بعض المنظمات يصطدم تقاسم المعرفة ببعض العقبات كالتي تتعلق بالتباعد بين أفراد الشركة و كذلك عدم رغبة بعض العاملين في تقاسم المعرفة لأسباب شخصية الهرمية المتشددة تفقد العاملين أي فرصة لتقاسم ما يعرفونه مع مديريهم المسؤولين عنهم، مما يكون السبب في فقدان المعرفة في الشركة و تلاشيها، لذلك فإن على أي شركة أن تضع خطة واضحة لتقاسم المعرفة بين الأفراد العاملين فيها، و أن تعمل على إتاحة المناخ الملائم و توفير الإمكانات المناسبة لذلك، و كمثال على ذلك، تعمل الشركات اليابانية

على دعوة الأفراد فيها إلى عشاء جماعي يضم جميع أفراد الشركة بمختلف مستوياتها الإدارية و ذلك كأداة لثقافة تقاسم المعرفة بين هؤلاء الأفراد، و هنالك شركات أخرى عملت على إنشاء قاعات المحادثة لتبادل الآراء والأفكار .

من جانب آخر ، أصبحت التكنولوجيا الحديثة من أهم وسائل تقاسم المعرفة في المنظمات فالشبكة الداخلية (Intranet) تحقق تقاسما فوريا و واسعا بين العاملين في الشركة، أما الشبكة الخارجية (Extranet) بين مجموعات العمل فهي وسيلة تقاسم للمعلومات و المعرفة بين الأطراف المشاركة فيها (نجم 2005 : 110) .

ويرى (العلي ، 2005 : 45-44) أن تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات مهارات و كفاءات عمال المعرفة، و هذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة و يعزز من جدارتها التنظيمية، و يساعدها في ذلك جذب و استقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة الذي يتميز بالمنافسة العالية. و من تطبيقات إدارة المعرفة بهذا الخصوص البرامج التدريبية المستمرة و تنمية المهارات التعاونية بين فرق العمل التي تؤدي إلى منتجات أو خدمات جديدة تزيد من كفاءة الشركة. كما عملت المنظمة على تسهيل توزيع المعرفة الواضحة و ذلك من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية لأن نشر المعرفة و توزيعها يخلدها، و كما بين (Fielden , 2001:47- – 48) أن المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية و يساعد الشركة في ذلك شبكات الإنترنت و الإنترانت و الإكسترانت و أن الشركة تستخدم قنوات توزيع المعرفة، بعضها رسمي مثل جلسات التدريب و التجوال و الاتصال الشخصي و البعض الآخر غير رسمي مثل حلقات

الدراسة و المؤتمرات الفيديوية لكنها لا تعطي ضمانة أكيدة على انتقال المعرفة إلى كل الأعضاء .

إن إنشاء المعرفة سواء من قبل الفرد أ الفريق يبقى رغم أهميته الكبيرة، محدود الأثر على أداء الشركة ما لم يتم تحويله إلى جزء من كينونة الشركة و معرفتها الكلية، و هذا الغرض لا يتحقق إلا من خلال قدرة الشركة على نقل و تقاسم المعرفة بين جميع أفرادها العاملين فيها لذا لا بد من معالجة أو إزاحة جميع العقبات الأساسية التي تواجه تقاسم المعرفة داخل الشركة من أبرزها :

– الصعوبة المتعلقة بالمعرفة الضمنية سواء على مستوى الفرد أو الفري :، و التي لا يمكن نقلها بالتعلم أو التدريب و بالتالي فإنها تشكل عائقا كبيرا لتقاسمها، لأن المعرفة الجديدة يظل جزء منها ضمنيا لا يمكن نقله أو تقاسمه، و تتطلب وقتا طويلا من أجل تعلمه و ممارسته من قبل الآخرين، و هذا ما يجعل الشركة في الفترة الأولى لإنشاء المعرفة تواجه تعارضا بين من يملكون المعرفة الضمنية و من لا يملكونها نجم 2005 : 111) .

– الصعوبة المتعلقة بالمهنيين أصحاب المعرفة الجديدة الذين لا يميلون إلى نقل و تقاسم معرفتهم مع الآخرين، كونها المصدر الرئيسي لقوتهم و أهميتهم في الشركة، و قد أكد Drucker , 1999 : 79) أن المهنيين القائمين بالعمل المعرفي هم الأصول الجديدة للشركة الذين يستطيعون نقلها إلى خارج الشركة إذا لم تحسن الشركة طريقة التعامل معهم أما Quinn 76 : 1996 ,) يرى أن ميزان القوى بين الإدارة و المهنيين قد تحول فقد أصبح المهنيون أصول الشركة الأكثر قيمة .

إن المدير السابق الذي كان يقف في أعلى الهرم التنظيمي يعمل على إصدار الأوامر للآخرين، أخذ يتلاشى ليحل محله المدير الجديد الذي يدرك قيمة المعرفة و يوفر الظروف الأفضل و الأنسب لتقاسمها و نقلها داخل الشركة، لذلك فإن هذه الصعوبة تعمل كمعوق رئيسي يجب أن تعمل الشركة على إيجاد الحل لها و ذلك من خلال حث الأفراد على أن تكون معرفتهم الشخصية جزء من معرفة الشركة، و هذا لا يتم إلا عندما تكون المنظمة قد هيأت إطارا طبيعيا و ملائما لإنشاء المعرفة من أفراد ذوي ولاء و يرتبطون بإيجابية مع الشركة و أفرادها الآخرين إن هذه الصعوبة هي التفسير المناسب لاهتمام الشركة بوضع نظم تحفيزية لتقاسم و نقل المعرفة التي يتم التوصل إليها .

- العقبة الثالثة هي عقبة التجاهل، بالرغم من أن تقدم و تطور تكنولوجيا المعلومات جعلت إمكانية الاتصال سهلة جدا، إلا أنه في حالات كثيرة لا بد من البحث عن المعرفة المطلوبة و المناسبة، و هذه العقبة عادة ما تظهر بين المرسل و المستقبل و التي تتجسد بعدم إدراك كل منهم أن الآخر يمتلك المعرفة التي يبحث عنها نجم 2005 : 112) و يعتبر الحوار الحر و التعليم المستمر و المتواصل أحد الأساليب و الوسائل في الحد من هذه العقبة، كما أنه من الضروري أن يكون هذا الحوار بين جميع المستويات التنظيمية في الشركة، مما يجعل إمكانية الوصول إلى المطلوب عملية سهلة و ممكنة .

- العقبة الرابعة هي عقبة القدرة الاستيعابية للمستلم-- ن المعرفة يتم نقلها إلى الأطراف المعنية بها، و لكن القدرة الاستيعابية المحدودة لهذه الأطراف قد تكون حاجزا كبيرا لتحقيق التقاسم الفعال، إن ضعف القدرة الاستيعابية لا يرتبط فقط بالمقدرة الذهنية للقائمين بعملية التبادل

المعرفي فحسب، بل أيضا بالموارد و الإمكانات الكافية التي توفرها الشركة لتنفيذها و توظيف تلك المعرفة و ممارستها نجم 2005 : 112) .

– العقبة الخامسة و الأخيرة لتقاسم و نقل المعرفة داخل المنظمة هي ضعف أو نقص العلاقات بين الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية و غياب الرابطة الشخصية الموثوقة بشكل كاف بما يساعد على الإصغاء و الحوار، يعيق من استعداد كل طرف من الطرفين للوصول إلى الآخر بطريقة ملائمة، و هذا بالتأكيد يؤدي إلى الحد من إمكانية نقل المعرفة و تقاسمها نجم 2005 : 112) .

3. **استخدام المعرفة** إن المعرفة تأتي من العمل و كيفية تعليمها للآخرين، حيث تتطلب المعرفة التعلم و الشرح، فالتعلم يأتي عن طريق التجريب و التطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها و على ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول و أنه لا يوجد عمل بدون أخطاء و على الشركة استيعاب ذلك، و تطبيق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل، و بذلك فإنها تستوجب الاحترام و الإعجاب و ليس الخوف، و أن نظام المعرفة الكفء لا يكفي لضمان النجاح في الشركة لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم و أن القوة فيه تكمن في استخدامه. إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، و لن تقود عمليات الإبداع و التخزين و التوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة خاصة في العملية الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات و الخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت العلي ، 45 : 2005) .

و يرى العلي ، 2005: 297-298) أنه يتوجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المؤسسي في حالات صنع القرار و الأداء الوظيفي، فمن الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة على المعرفة المتاحة و أن الرسالة تستند على عمليات اكتشاف المعرفة و امتلاكها و خزنها، و الانتفاع من المعرفة يعود إلى نوعين من العمليات التي ليست لها علاقة مع الانتقال الفعلي للمعرفة أو تبادلها بين الأفراد ذوي العلاقة، و هاتان العمليتان هما : الموجهة أو المباشرة و الروتينية . فالموجهة أو المباشرة Direction تعني: العملية التي يقوم الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرةً نحو الفعل للفرد الآخر من دون انتقال أو تحويل المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة، أما الروتينية Routines فتعني: الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات و الأنظمة و القواعد و النماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي و تتركز اقتصاديات العملية الروتينية للمعرفة على الاتصالات أكثر من التوجيهات لأن مثل هذه المعرفة موجودة في أدلة العمل و في التكنولوجيا كما أكد الملكاوي 2006 : 103) أنه ضمن هذه المرحلة لا بد من التركيز على أهمية استخدام المعرفة و تطبيقها على أفضل وجه، حيث أن استخدامها الأمثل هو الذي يحقق للمنظمة ميزتها التنافسية ولا بد أن يؤدي استخدام المعرفة إلى التعلم، فعملية استخدام المعرفة و تقييم نتائجها تقلص الفجوة بين امتلاك المعرفة النظرية و تطبيقها و هنا يمكن اختبار الأفكار و الفرضيات عمليا قبل البدء بتطبيق المعرفة في أقسام و إدارات المنظمة كافة، تقوم العديد من المنظمات بدراسة أولية من خلال استخدام المعرفة و تطبيقها على جزء من المنظمة، أي في قسم معين منها ذلك بهدف اكتشاف و معرفة أماكن القوة و الضعف ليتم بعد ذلك تطبيق المعرفة و استخدامها على باقي إدارات و أقسام المنظمة .

(2 – 4) : الأداء التنظيمي

لأداء يعد القاسم المشترك لجهود الأفراد العاملين داخل أية منظمة ، فالاتجاهات التقليدية في الإدارة تنظر إلى الأداء المتميز من خلال توجه و إصرار على ممارسات إدارية و عملياتية تصب في تحسين الأداء الكلي للشركة (William , 2002 : 457)، أما التطور لحاصل في مفهوم الأداء التنظيمي فقد أتى على عدة مراحل، سواء في الإطار الصناعي كشركات أو منظمات أو دول، و الملحوظ أن هذا التطور انصب أولا على المؤشرات المالية فقط، وفق اعتبارات تأثرت بالظروف الاجتماعية و الإنسانية (Friedlob , et.al. , 2002- : 4) ، ثم أتى بعد ذلك عدة محاولات لربط الأنشطة و العمليات و كذلك المخرجات في تقييم أداء العمل (William , 2002 : 460) .

يرى (Eccle , 1991 : 131) أن الأداء هو العاكس الرئيسي لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، و يتفق معه كل من (Robins & Wiersema , 1995 : 278) في أن الأداء هو قدرة الشركة في الوصول إلى أهدافها طويلة الأجل، أما (Miller & Bromiley , 1990 : – 757) يعتقدان أن الأداء هو محصلة قدرة المنظمة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها و توجيهها نحو تحقيق الأهداف المخطط لها. و من وجهة نظر (Wright , et.al. , 1998 :259) فإن الأداء يمثل الناتج المرغوب أو المراد تحقيقه الوصول إليه من قبل المنظمة، مرتكزا فقط على الجوانب الإيجابية لنتائج الأداء، و مفترضا قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عال لأدائها، و بما أنه ينظر إلى الأداء على أنه الناتج لمختلف الأنشطة و الأعمال التي تمارسها الشركة، فإن قياسه يتحدد نسبيا للعوامل المؤثرة فيه و مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله .

يرى (Collis & Montgomry , 1995 : 119) أن القدرات المميزة للمنظمة الاستغلال الأمثل لمواردها هو الذي يحدد مدى كفاءة المنظمة في أدائها، و يعرف (Wit & Meyer , 1998 : 40) الأداء من خلال مدخل النظم مرتبطا بمستوى مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات اللازمة على مدخلاتها .

يختلف الكثير من الباحثين و الكتاب في تحديدهم لمجالات الأداء و طرق قياسها، فمنهم من ينظر إلى أهداف أصحاب المصالح بوصفها مجالات رئيسة يجب على المنظمة قياسها كما يرى آخرون أن تحديد مجالات الأداء يعود إلى ما تهتم به بعض إدارات المنظمات التي تمثل أولوياتها، و فيما يلي توضيح لهذه المجالات :

1 . **مجالات الأداء المالي (الربحية))** اتفق الكثير من الكتاب و الباحثين في استخدام مؤشرات الأداء المالي في عملية قياس الأداء المؤسسي في مختلف منظمات الأعمال الشركات. فقد أكد (Lynch , 2003 : 376) أن الأداء المالي هو المقياس الأساسي لمدى نجاح المنظمات، كما أن عدم تحقيق المنظمات و الشركات للأداء المالي المطلوب و الأساسي قد يهدد بوجودها و استمراريتها، و يعبر (Hunt & Morgan , 1995 : 6) بقولهما: الأداء المالي المتفوق و المتميز يعد هدف المنظمة الرئيس، و أن جميع الأهداف الثانوية للمنظمة يمكن تحقيقها ضمنيا من خلال تحقيق الأداء المالي العالي و ضمن المنظور الاستراتيجي للأداء المالي و يعتقد (Harrison & John , 1998 : 47 - 48) أن نتاج الأداء المالي يمكن استخدامه كمؤشر رئيسي في عملية التحليل الداخلي للمنظمة، و بحسب رأيهما يمكن للمديرين استخدام هذه النتائج في تحديد مستوى الأداء الكلي للمنظمة. كما يؤكدان أيضا على أهمية الأداء المالي فيما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية للمنظمة، فالشركة التي تتمتع بأداء

مالي مرتفع تكون أكثر من غيرها قادرة على استغلال الفرص التي تتاح لها في مواجهة التحديات التي تواجهها في بيئة عملها الخارجية كما أنها تتعرض لضغوطات أقل من قبل أصحاب المصالح و الحقوق. و يؤكد على ذلك أيضا (Waddock & Graves , 1997 : 306) عندما يعتبر أن الأداء المالي المتميز و المرتفع يتيح للمنظمة الموارد المالية الكافية لاستغلال أي فرص استثمارية، و يساعدها على تلبية احتياجات أصحاب المصالح و الحقوق.

و يحدد (Thompson , 1994 : 182) النسب المالية الأكثر ملا مة في قياس أداء المنظمة كالآتي: العائد على صافي الموجودات، هامش الربح الصافي، هامش الربح الإجمالي و دوران صافي الموجودات، في حين يرى (David , 2001 : 304) أن أهم هذه المؤشرات هي: العائد على الاستثمار و نمو الموجودات، أما (Wheelen & Hunger , 2008 : 240 – 241) (– يعتقدان بأن نسب العائد على الاستثمار، العائد على حقوق الملكية و عائد السهم الواحد هي المؤشرات الأكثر ملا مة للاستخدام في قياس الأداء .

2. **مجالات الأ لعملياتي (الحصة السوقية)**) بالإضافة إلى المؤشرات المالية، يعتمد أيضا على مقاييس و مؤشرات تشغيلية في الأداء كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة، نوعية المنتج الخدمة المقدمة أو الإنتاجية و غيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء المنظمة، إن تضمين مقاييس الأداء لمقاييس تشغيلية يظهر للإدارة الصورة الواقعية للأداء الذي تستطيع المؤشرات المالية إظهاره (Venkatarman & Ramanjam , 1986 : 804) .

و من وجهة نظر (Macmenamin , 1999 : 323 – 324) ن اعتماد المؤشرات و النسب المالية فقط كأداة و مقاييس لتقييم أداء المنظمة، لا يعطي الرؤية المتكاملة حول الأداء الكلي لها، و أنه من الضروري اعتماد أساليب غير مالية أيضا من أجل بناء نظام فعال لقياس

الأداء الكلي للمنظمة. و يرى (Holbech , 2005 : 23) بأنه إذا تم الاهتمام بالأداء الشامل و الكلي للمنظمة من قبل المدير سيكون أكثر ميلا لإيجاد التوازن بين الاهتمام المالي و العملياتي .

كما قدم (Kaplan & Norton , 1992 : 71) نظام Balance Scorecard، و هو نظام يسمح بقياس الأداء المالي و العملياتي للمنظمة، و تعزز هذه البطاقة المؤشرات المالية بمؤشرات عملياتية تتمحور حول العملاء و العمليات الداخلية، و أنشطة التطوير و الإبداع في المنظمة بحيث يتم تعزيز الأداء المستقبلي للشركة .

إن الإجماع و التوصل لمفهوم محدد للأداء صعب جدا، بالرغم من الأبحاث و الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، فتعدد الأبعاد ضمن هذا الموضوع و استمرارية الشركات بالاهتمام بمختلف جوانبه يجعل من الأداء موضوعا عميقا للبحث و الدراسة، و ذلك بسبب ارتباطه بمختلف المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية المحيطة بالمنظمة (Armstrong , 2006 : 7).

و يؤكد (Hale , 2004 : 13) أن الأداء التنظيمي مفهوم واسع، كما ن متغيراته محددة بقدر تحدد و تطور أي من مكونات المنظمة، لذلك فإن الاختلاف حول موضوع الأداء أتى ناتجا من اختلاف المعايير و المقاييس المعتمدة لقياس الأداء من قبل المديرين و المنظمات كما يرى بعض العلماء أن هذا الاختلاف يعود إلى تنوع و تشعب أهداف قياس الأداء .

و تأكيدا على ذلك فقد تبنت الدراسة الحالية الجمع بين مؤشرات الأداء المالي و المتمثل بالربحية، و مؤشرات الأداء العملياتي و المتمثل بالحصة السوقية لقياس أداء المنظمة .

(2 – 5) : علاقة القيادة التحويلية و إدارة المعرفة بالأداء التنظيمي

أدت ظهور المداخل الجديدة في الفكر الإداري و التنظيمي إلى زيادة تركيز المنظمات على القيادة الإدارية و إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء لهذه المنظمات. فالمنظمات المعاصرة ديناميكية في جوهرها، فحاجات و رغبات العاملين و المتعاملين فيها متجددة : متغيرة مما يستدعي وجود قيادات تمتلك خصائص و قيما و معتقدات تختلف جذريا عن خصائص القيادة التقليدية، بحيث تكون قادرة على التوظيف الفاعل للموارد و المعلومات – بكافة أنواعها – و قيادة المنظمة في أجواء تنافسية، فالمنظمات الفاعلة هي المنظمات التي تتمتع بالمرونة و الابتكار و تعتمد استراتيجيات واضحة للتميز – (Bass & Avolio , 1992 : 22 –) .

تهتم القيادة التحويلية – كأحد أحدث و أشمل المداخل القيادية – بعملية كيف أن قادة معنيين يكونون قادرين على إلهام الأتباع لإنجاز مهمات عظيمة، و يؤكد هذا المدخل أن القادة يحتاجون إلى أن يفهموا و يتكيفوا مع حاجات الأتباع و دوافعهم. و يعرف القادة التحويليون من خلال الدور الذي يلعبونه باعتبارهم دعاة للتغيير، فهم يعدون نماذج رائدة يحتذى بها، و هم قادرون على إيجاد رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة، و يدعمون الأتباع من أجل تحقيق معايير أداء عالية من خلال معرفتهم بأساليب دعم و تحفيز العاملين لديهم و استثارة الإبداع الكامن عندهم لتحقيق أهداف المنظمة و بالتالي الارتقاء بالمستوى التنظيمي إلى أعلى المستويات، و هذا ما أكدته العديد من الدراسات على أهمية دور القيادة التحويلية نمطا و سلوكا على الأداء التنظيمي، و منهم على سبيل الذكر لا الحصر (Burns,1978 , Bass,1985) ( ) (Tichy&Devanna,1986) . (Northouse , 2001 :- 216) .

تؤثر إدارة المعرفة و بشكل كبير أيضا على الأداء التنظيمي، إذ تؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي عند استخدام المعرفة في تطوير و ابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد و الأرباح، و أيضا يظهر تأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي عندما تتواءم استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية الأعمال في المنظمة، و مثال على التأثير المباشر لإدارة المعرفة على الأداء العام للمنظمة، تلك النتائج ذات العلاقة مع العوائد و الكلف و التي ترتبط مع رؤية المنظمة و استراتيجيتها . و أما التأثير غير المباشر على الأداء التنظيمي فينتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة برؤية المنظمة و استراتيجيتها، أو مع العوائد و الكلف، و مثال على ذلك، استعراض القيادة الواعية مع الصناعة التي بدورها تؤدي إلى زيادة ولاء الزبون للمنظمة العلي ، 2005 : 282) .

إن الكثير من الدراسات التي اهتمت بإدارة المعرفة و القيادة التحويلية، كانت مجالات تطبيقها في بيئة العمل الغربية، أما الدراسة الحالية فمجال تطبيقها في بيئة العمل الأردنية .

(2 – 6) : الدراسات السابقة العربية و الأجنبية

( ) العربية)

- **دراسة (العمري، 2003) بعنوان " العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية و مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة "** . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية، و مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، و قد اعتمد الباحث في جمع البيانات على استبانة طورها بنفسه إضافة إلى مقياس Bass & Avolio الذي قام بترجمته الهواري، 1999)، و توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :) مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين في المؤسسات العامة قيد الدراسة لا يرقى إلى مستوى مأمول، ترتبط خصائص القيادة التحويلية – إجمالا– بعلاقات إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية مع إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، كما أشارت النتائج إلى أن آراء الموظف نحو توفر عناصر السلوك القيادي لم تتأثر بشكل جوهري بأعمارهم أو مراتبهم الوظيفية أو مؤهلاتهم العلمية أو خبراتهم .
- **دراسة (بني عيسى(2005) بعنوان " أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن : دراسة ميدانية "** . هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها الكاريزماتيكية، الدافعية و الإلهام، التشجيع الإبداعي و الاهتمام بالمشاعر الفردية) على الأداء في المؤسسات العامة الأردنية حيث شكل في هذه الدراسة المتغير التابع، كما هدفت إلى معرفة أثر العوامل الشخصية و الوظيفية في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة، بالإضافة إلى معرفة مدى توفر خصائص القيادة التحويلية في هذه المؤسسات، تكونت عينة الدراسة من 410) موظفين من موظفي

4) مؤسسات عامة تم اختيارها بطريقة عشوائية و هذه المؤسسات هي: مؤسسة الضمان الاجتماعي، مؤسسة التدريب المهني، مؤسسة المواصفات و المقاييس و مؤسسة تشجيع الاستثمار، و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية بأبعادها على الأداء في المؤسسات العامة ، و عدم وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء بسبب الجنس، العمر لمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، و أن هنالك فروقاً في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء بسبب الخبرة العملية، و أن المؤسسات الأردنية تتمتع بمستوى متوسط من خصائص القيادة التحويلية .

- –اسة (باسردة، 2006) بعنوان " **تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء : دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية** " . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التكامل بين إدارتي المعرفة والجودة الشاملة وإبراز دوره في تحسين أداء المنظمات وتعزيزه و قد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و تكونت عينة الدراسة من 10) شركات يمنية خاصة تعمل في مجال الصناعات الغذائية، و توصلت هذه الدراسة إلى تكامل وعلاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة و وجود أثر معنوي لذلك التكامل على أداء الشركات) وتضمنت عددا من التوصيات التي تساعد قيادة المنظمات على إزالة الضبابية حول مصطلحي إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وأهمية تكاملهما .
- **دراسة (البشابشة و الحمد، 2009) بعنوان " أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية : دراسة ميدانية** " . هدفت هذه الدراسة إلى تحليل و فحص أثر إدارة المعرفة في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، و تكونت عينة الدراسة من 131) مديرا و مديرة و 336) موظفا و موظفة، و تم اختيارهم بطريقة العينة

الطبقية التناسبية. و توصلت هذه الدراسة إلى ضرورة دعم القدرات المعرفية الفعالة لمنظمات الأعمال، و التزام المديرين و العاملين بتوظيف إدارة المعرفة و فاعلية المنظمة في صياغة و تنفيذ و تقويم إستراتيجية المنظمة بهدف إنتاج منظمات معرفية فعالة، تطوير المديرين و تدريبهم بشكل مستمر و تنمية مهاراتهم و قدراتهم و زيادة اطلاعهم على التطورات في البيئة الخارجية و أساليب العمل الرائدة في إدارة المعرفة لمساعدتهم للوصول إلى درجة عالية من الفاعلية، و تطوير وسائل المعرفة لدى الوزارات و ذلك باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة لما لها من أثر إيجابي في فاعلية المديرين و العاملين .

- **دراسة (طاشكندي ، 2009) بعنوان " إدارة المعرفة ، أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة** " . هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة، و أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية و التعليم و بيان أثره في التطوير التربوي، توضيح أهم عمليات إدارة المعرفة التي تؤدي إلى تفعيلها و قد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و تكونت عينة الدراسة من (130) من مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات. . من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: إدراك أهمية إدارة المعرفة و أهمية توظيفها في إدارة التربية و التعليم، و أن عملية اكتساب المعرفة و تطويرها من أهم عمليات إدارة المعرفة و أكثرها ممارسة يليها عملية نقل المعرفة و استخدامها ثم عملية تنظيم المعرفة و تقييمها .

- **دراسة (العزبي، 2009) بعنوان " أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي : دراسة ميدانية لعينة من منظمات الاتصالات الجزائرية** " . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على

إدارة المعرفة وأثرها على الابتكارات التنظيمية في قطاع الاتصالات الجزائرية، مع ضرورة تبني إدارة هذه الشركات سياسة التحسينات المستمرة على خدماتها، وجعلها ميزة تنافسية بالتركيز على عناصر إدارة المعرفة، بالإضافة إلى الوصول إلى أساليب وطرق علمية تساعد شركات الاتصال الخدمية من الاستفادة من إدارة المعرفة لتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة عن طريق تحسين الابتكارات التنظيمية، و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و تكونت عينة الدراسة من (60) عضو من أعضاء الهيئة الإدارية القائمة على هذه الشركات، و توصلت هذه الدراسة إلى عدد من أبرزها : وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي بين إدارة المعرفة الابتكارات داخل الشركات .

- **دراسة (عباس، 2010) بعنوان " سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الإبداع التنظيمي : دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية** " . هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية الأردنية، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف خصائصهم الشخصية و الوظيفية، و قد تم استخدام المنهج الوصفي و التحليلي، و تكونت عينة الدراسة من (100) من موظفي الإدارة الوسطى. و توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها : توفر الإمكانيات القيادية لدى المديرين و إثارة روح الحماس للعاملين و توفير مناخ مريح للعاملين و تزويدهم بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات يؤدي إلى رفع مستوى الإبداع في الشركات و بالتالي الارتقاء بمستوى الشركة في جميع المجالات.
- **دراسة (عبدويان، 2010) بعنوان " أثر فاعلية نظم المعلومات الإدارية على أداء البنوك**

التجارية الأردنية " . هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر فاعلية نظم المعلومات الإدارية على أداء الربحية، الحصة السوقية) البنوك التجارية الأردنية، و تكونت عينة الدراسة من 245) فردا من المديرين العامين و مساعدي المديرين العامين و مديري الإدارات . و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها : أن هنالك علاقة ارتباط و تأثير بين نظم المعلومات الإدارية و الأداء المنظمي بشقيه المالي و العملياتي التأكيد على ضرورة تمتع المعلومات بالدقة و الموثوقية المطلوبة بالرغم من تزايد حجم العمليات المصرفية، و كذلك التأكيد على اتخاذ العقوبات الرادعة بحق من يسرب أو يصل إلى المعلومات بطرق غير مشروعة، التأكيد على ضرورة توزيع هذه المعلومات على الفروع الأخرى لجذب المزيد من العملاء الجدد على حساب المنافسين .

(( ) الأجنبية :

- **دراسة (Krishnan, 1998) بعنوان " Influencing the Transformational Leadership : Strategies used by Followers "**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاستراتيجيات التي يستخدمها الأفراد في المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تكونت عينة الدراسة 96) مديرا من مديري المستويات الإدارية الدنيا و الوسطى الحاصلين على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة متميزة بولاية إيسترن إنديا تم استخدام مقياس القيادة متعددة العوامل Multifactor Leadership Questionnaire، و بينت النتائج أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية و استراتيجيات الصداقة و التفكير و كانت العلاقة الأكثر قوة بين إستراتيجية الصداقة ة بعد التأثير المثالي لتحفيز و

الاعتبارية الفردية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط سلبية بين إستراتيجية السلطة العليا و القيادة التحويلية .

- دراسة **(Junga, Chowb & Wu, 2003)** بعنوان **" The role of Transformational Leadership in enhancing Organizational Innovation : Hypotheses and some Preliminary Findings "** .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية أن نمط مديري الإدارة العليا يؤثر بشكل مباشر و غير مباشر في إبداع المنظمات، حيث تكونت عينة الدراسة من (32) شركة تايوانية، و من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن القيادة التحويلية لها علاقة إيجابية بدعم المناخ التنظيمي المتمثل في كل من التمكين و الإبداع بالإضافة إلى أن هناك علاقة ارتباط سلبية مع الإبداع المنظمي .

- دراسة **(Kark & Gilad, 2003)** بعنوان **" The Two Faces of Transformational Leadership : Empowerment and Dependency "** . هدفت هذه الدراسة إلى بيان مواقف العاملين تجاه القيادة التحويلية من حيث التمكين و التبعية، و تكونت عينة الدراسة من (888) موظفا يعملون في البنوك التجارية في (76) فرعا في الولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى بيان العلاقة بين القيادة التحويلية و كل من التمكين و التبعية، و قد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية و كل من تمكين العاملين و تبعيتهم .

- دراسة **(Alhashmi , Siddiqi & Akhgar, 2005)** بعنوان **" Knowledge Management for Business Performance Improvement "**. هدفت

هذه الدراسة إلى توضيح كيف أن نظم دعم القرار و الذكاء الاصطناعي يمكن أن تساعد في عملية التحول للمعرفة و ذلك من خلال تطوير إستراتيجية فعالة للمعرفة مع الموظفين و توفير أفضل المعارف المتاحة لدعم عملية صنع القرار باستخدام المصادر الداخلية و الخارجية المتوافرة. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن نشر المعرفة في جميع أنحاء المنظمات يساعد على تحسين أداء المنظمات و توفير البيئة التي تعزز التعاون و الابتكار و بالتالي الحصول على استراتيجيات ناجحة ترتبط بما تحتاجه المنظمة من معارف .

- **دراسة (Junga ,Chow & Wu, 2006) بعنوان " Towards Understanding the Direct and Indirect Effects of Transformational Leadership on Firm Innovation " .** هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم القيادة التحويلية و مدى تبنيها من قبل كبار المسؤولين التنفيذيين و ما لها من تأثير على مستوى الإبداع داخل منظماتهم و تكونت عينة الدراسة من 53) شركة اتصالات وشركة لكترونيات تايوانية، ومن أبرز النتائج المتوصل إليها: أن القيادة التحويلية تساعد على تشجيع و رفع مستوى الإبداع في المنظمة، و أن هنالك بعض العوامل التي تؤثر في مستوى الإبداع في المنظمة مثل الهيكل التنظيمي، الاستقرار البيئي، المنافسة، الجو العام السائد في المنظمة المركزية و إضفاء الطابع الرسمي) .

- **دراسة (Bray & Konsynski, 2007) بعنوان " Improved Organizational Performance by Knowledge Management : The Influence of Employee Perceptions and Variances in Distributed E-Government and Business Organizations ?" .** التي هدفت إلى محاولة

التوفيق بين الكتابات الموجودة عن إدارة المعرفة لتشمل بيانات يمكن تطبيقها عالميا لجميع الأوساط الاجتماعية بما في ذلك المنظمات الحكومية و الشركات. و تكونت عينة الدراسة من (96) موظفا في إحدى الشركات، و قد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: أن الشركات تسعى لتحقيق أعلى مستوى من الأداء و الأرباح من خلال إدارة المعرفة، أما المنظمات الحكومية فإنها تسعى إلى تبني نظم المعلومات لتبادل المعرفة لما في ذلك من تأثير واضح على أدائها .

- **دراسة** (**Canter & Joel, 2007**) **بعنوان** " **Functional Chains of Knowledge Management – Effects on Firms Innovative Performance** " . هدفت هذه الدراسة إلى الأثر المحتمل لإدارة المعرفة على الإبداع الوظيفي في القطاع الصناعي الألماني، حيث شملت عينة الدراسة (351) شركة ألمانية تبين من خلال نتائج هذه الدراسة أن لإدارة المعرفة أثر مباشر و غير مباشر على الإبداع الوظيفي من خلال عملية التجانس بين مصادر المعرفة الداخلية و الخارجية و تنظيمها بشكل مناسب .

- **دراسة** (**Gumuslug & Ilsev, 2007**) **بعنوان** " **Transformational Leadership And Organizational Innovation: The Role Of Internal And External Support For Innovation** " . التي هدفت إلى اختبار تأثير القيادة التحويلية على الإبداع داخل المنظمة من خلال الدعم الداخلي الخارجي لهذا الإبداع ضمن الظروف المتاحة .

تكونت عينة الدراسة من (163) موظفا و مديرا من (43) شركة صغيرة لتطوير السوفت وير في تركيا، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هنالك تأثير

كبير و مهما للقيادة التحويلية على الإبداع داخل المنظمة ويكون هنالك مستوى عال من الإبداع داخل المنظمة عندما يكون هناك دعم خارجي لهذا الإبداع و كان مستوى الإبداع أعلى عند وجود الدعم الخارجي في حين لم تتم ملاحظة أي تغيير على مستوى الإبداع عند وجود الدعم الداخلي فقط، مما يوضح الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية على الإبداع داخل المنظمة .

- **دراسة (Gumuslug & Ilsev, 2007) بعنوان " Transformational Leadership , Creativity and Organizational " .** التي هدفت إلى اختبار تأثير القيادة التحويلية على الإبداع الفردي و الإبداع داخل المنظمة بشكل عام وثر ذلك على أدائه حيث تكونت عينة الدراسة من (163) موظفا و مدير من (43) شركة صغيرة لتطوير السوفت وير في تركيا، و قد أظهرت الدراسة أن للقيادة التحويلية تأثير مهما على مستوى الإبداع الفردي و مستوى الإبداع داخل المنظمة على السواء، فعلى المستوى الفردي أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية و زيادة الإبداع الفردي و ذلك من خلال منحهم القوة النفسية و كذلك ن للقيادة التحويلية علاقة إيجابية على مستوى الإبداع داخل المنظمة بشكل عام .

- **دراسة (Schippers, Hartog, Koopman & Knippenberg, 2007) بعنوان " The Role of Transformational Leadership in Enhancing Team Reflexivity " .** هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى تأثير القيادة التحويلية على الفعل المنعكس للفريق أداء الفريق)) حيث توضح ما للقيادة التحويلية وسلوك القائد من تأثير مهم في عمل و أداء الفريق و قدرتهم على إنجاز المهام المطلوبة منهم بدقة تكونت عينة الدراسة من (32) فريق عمل من (9) منظمات

مختلفة، و من النتائج التي تم التوصل إليها: أن للقيادة التحويلية صلة في اعتماد رؤية مشتركة للفريق و هذا بدوره يتصل بالفعل المنعكس للفريق الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء الفريـ : و كفاءته .

- دراسة (McCall, Arnold & Sutton , 2008) **بعنوان " Use of Knowledge Management System and the Impact on the Acquisition of Explicit Knowledge".** هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من قدرة استخدام نظام إدارة المعرفة مع المعرفة الصريحة الموجودة داخل الشركة في التأثير على زيادة أداء صانعي القرار و القدرة على اكتساب المعرفة يختلف عن الأساليب التقليدية الكتب و المراجع)ي حل المشكلات التي تواجه الشركة، تكونت عينة الدراسة من 188) مشاركا باستخدام أسلوب التجربة المنهجية، و من أهم النتائج التي تم التوصل إليها : الأفراد الذين تم تمكينهم من استخدام أسس إدارة المعرفة قد استطاعوا أن يواجهوا المشاكل الإدارية اليومية بكفاءة أكثر من الذين استخدموا الأساليب الإدارية التقليدية في حل هذه المشاكل .

- دراسة (Morales, Montes& Jover, 2008) **بعنوان " The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation"** هدفت هذه الدراسة إلى فهم العلاقات المباشرة و غير المباشرة بين المتغيرات الإستراتيجية المتعلقة بالمعرفة ركود المعرفة القدرة على الاستيعاب، الضمنية، التعلم التنظيمي) و بالتالي التأثير على عملية الابتكار الإبداع داخل المنظمة مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي فيها و تكونت عينة الدراسة من 408) موظفين من عدة منظمات اسبانية، و من أبرز نتائج هذه الدراسة: هناك علاقة بين القيادة التحويلية و مستوى الأداء التنظيمي في المنظمة، فكلما كان القائد قادرا على

فهم العلاقة بين المتغيرات الإستراتيجية المتعلقة بالمعرفة كان هناك مستوى عال من الإبداع و الابتكار داخل المنظمة و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة في سوق العمل .

- دراسة (**Prieto, Revilla & Rodriguez, 2008**) **بعنوان** **Building Dynamic" Capabilities in Product Development :The Role of Knowledge Management " .** هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الروابط بين إدارة المعرفة و القدرات الديناميكية المتوافرة في مجال تطوير المنتجات، تمت الدراسة على (80 منتجاً من المنتجات الإسبانية) ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الجانب الاجتماعي لإدارة المعرفة (القدرات الإدارية) لها دور فعال أكثر من القدرات الديناميكية في عملية تطوير المنتجات .

- دراسة (**Czarnitzki & Wastyn, 2009**) **بعنوان** " **Does Professional Knowledge Management Improve Innovation Performance at the Firm Level ?** " . هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير تطبيق أساليب إدارة المعرفة على الإبداع داخل المنظمة (اكتسابها، تنظيمها، توزيعها و استخدامها، تطويرها) . اعتمدت هذه الدراسة على المعلومات الواردة من اتحاد فحص الإبداع في أوروبا. و قد غطت هذه الدراسة قطاع الصناعة و التجارة و النقل و الخدمات التجارية و كانت عينة هذه الدراسة تتكون من (1282 ملاحظة على مستوى الشركة، أظهرت هذه الدراسة أن هنالك تأثيراً إيجابياً لأساليب إدارة المعرفة على مستوى الإبداع داخل الشركة، و أن على الشركة اختيار أساليب إدارة المعرفة بدقة بالاعتماد على الهدف من إستراتيجية الإبداع فيها و تكونت عينة الدراسة من معلومات و بيانات تم جمعها من (80 مشروعا لتطوير المنتجات في اسبانيا .

- **دراسة (Zhou & Uhlaner, 2009) بعنوان " Knowledge Management as a Strategic Tool to Foster Innovation of SMEs "** . هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة و السلوك الإبداعي للأفراد، و تم اختيار عينة الدراسة عشوائيا حيث تكونت من 649) شركة من الشركات الهولندية الصغيرة و المتوسطة الحجم توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها : أن الممارسات التي يتم اكتسابها من البيئة الخارجية تلعب أساسيا في تشجيع الإبداع في المشاريع الصغيرة مما يعزز فرص الشركة بالحصول على المعرفة الجديدة و المختلفة، مما يؤدي إلى بناء المزيد من القدرة التنافسية و اغتنام الفرص التجارية التي بدورها قد تؤدي إلى منتجات محسنة أو جديدة .

(2 – 7) : اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه بالآتي :

- أن الدراسة الحالية تناولت خمسة أبعاد للقيادة التحويليةو هي : الجاذبية و التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التحفيز و التمكين) في حين أن أغلب الدراسات السابقة العربية و الأجنبية منها، اعتمدت على أربعة أبعاد فقط هي : الجاذبية و التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التحفيز) .

- تم إضافة متغير وسيط في الدراسة الحالية و هو إدارة المعرفة من خلال دراسة تحليل ثلاثة أبعاد لها هي : اكتساب المعرفة، تقاسم المعرفة و استخدام المعرفة)

أن أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على متغيرين اثنين فقط متغير مستقل و متغير تابع)

.

- اختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث قطاع التطبيق حيث طبقت في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية .

الفصل الثالث

الطرقة الإجراءات

(3 – 1) : المقدمة

(3 – 2) : منهجية الدراسة

(3 – 3) : مجتمع الدراسة و عينتها

(3 – 4) : وحدة المعاينة و التحليل

(3 – 5) : المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(3 – 6) : أدوات الدراسة و مصادر الحصول على المعلومات

(3 – 7) : المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3 – 8) : صدق أداة الدراسة و ثباتها

(3 – 9) : اختبار التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي

(3 – 1) : المقدمة

تحديد مسارات المنهجية يعتمد على ما يتيسر من التراكم المعرفي في حياة منظمات الأعمال و ذلك بعد التأكد من فائدة هذه المعارف باختبارها بهدف التحقق من إمكانية استخدامها في أعمال نشاطات المنظمة ضمن رؤية حالية مستقبلية .

من : التحقق من مصداقية الترابط التأثير بين متغيرات الدراسة، يناقش هذا الفصل الطريقة و الإجراءات التي اعتمدت عليها هذه الدراسة في تحقيق أهدافها .

(3 – 2) : منهجية الدراسة (طبيعة الدراسة نوعها)

نظرا لأهداف هذه الدراسة المتمثلة بإظهار أثر لقيادة التحويلية المعرفة على المنظمة، ذلك من خلال المعلومات المراد الحصول عليها من الموظفين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية عن طريق الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية الإجابة عنها، لذلك يمكن اعتبار هذه الدراسة تستخدم المنهج الوصفي التحليلي لكونها تبحث في وصف تحليل أثر أبعاد القيادة التحويلية الجاذبية التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز التمكين) وظيفة المعرفة بأبعادها اكتسا خلق المعرفة نقل المعرفة تقاسمها) على المنظمات، هي تعتبر دراسة مسحية بالاعتماد على المسح الميداني لمجتمع الدراسة لاختبار الفرضيات التي استندت إليها الدراسة .

(3 – 3) : مجتمع الدراسة عينتها

يتكون مجتمع الدراسة من شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية في مدينة عمان البالغ عددها (6) شركات، و كما هم موضح في الجدول (3 – 1) الذي يبين عينة الدراسة التي شملت مجتمع الدراسة بأكمله،) يبين أسماء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية في مدينة عمان الصناعة التجارة مكتب السجل التجاري) .

(1 – 3) . (

أسماء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية

	اسم الشركة
1	الشركة المتخصصة للصناعات البلاستيكية
2	شركة بلاستيك الشرق عابدين
3	شركة الروند للصناعات البلاستيكية
4	عالم البلاستيك للصناعات الإنشائية
5	نوى المتطورة للصناعات البلاستيكية
6	شركة الانتماء للصناعات البلاستيكية

(3 – 4) : المعاينة التحليل

تمثلت وحدة التحليل المعاينة من موظفي المستويات الوسطى الدنيا العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، قد بلغ عدد الدراسة (165) موظفا حيث قام الباحث بنفسه بتوزيع الاستبانات عليهم، تم استرجاع (142) استبانة، (135) صالحة لعملية التحليل، ما نسبته 95 %) من الاستبانات المسترجعة، كما هو موضح في الجدول (3 – 2) .

(2 – 3) . (

عدد الاستبانات الموزعة و الاستبانات المسترجعة

	اسم الشركة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة
1	الشركة المتخصصة للصناعات البلاستيكية	25	21
2	شركة بلاستيك الشرق عابدين	25	20
3	شركة الروند للصناعات البلاستيكية	30	30
4	عالم البلاستيك للصناعات الإنشائية	35	26
5	نوى المتطورة للصناعات البلاستيكية	25	23
6	شركة الانتماء للصناعات البلاستيكية	25	22
مجموع الاستبانات الموزّعة		165	
مجموع الاستبانات المسترجعة			142

(3 – 5) : المتغير : الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الجدول (3 – 3) يوضح المتغير : الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة العمر، الجنس المستوى التعليمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخدمة في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية) .

(3 – 3)

وصف المتغير الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
1	العمر	أقل من 30 سنة	52	38.5
		من 30-40 سنة	47	34.8
		من 41 -50 سنة	34	25.2
		51 سنة فأكثر	2	1.5
2	الجنس	ذكر	123	91.1
		أنثى	12	8.9
3	المستوى التعليمي	ثانوية عامة فما .	84	62.2
		دبلوم كلية مجتمع	22	16.3
		دبلوم عال	1	0.7
		بكالوريوس	26	19.3
		ماجستير	2	1.5
		دكتوراه	0	0
4	التخصص العلمي حسب الشهادة	أعمال	13	9.6
		محاسبة	13	9.6
		حاسوب	6	404
		أخرى	103	76.3
5	عدد سنوات الخدمة في	5 سنوات فأقل	87	64.4

	الوظيفة الحالية	من 6-11 سنة	28	20.7
		من 12-17 سنة	12	8.9
		17 سنة فأكثر	8	5.9
6	عدد سنوات الخدمة في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية	5 سنوات فأقل	77	57.0
		من 6-11 سنة	36	26.7
		من 12-17 سنة	13	9.6
		17 سنة فأكثر	9	6.7

يشير الجدول (3 – 3) إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغير الديمغرافية للمستجيبين من عينة الدراسة، حيث اتضح أن 60% من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 30 إلى 50 سنة 38% من أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم أقل من 30 سنة، و أن فقط 1.5% من هذه العينة كانت أعمارهم قد تع 50 سنة، و هذا ما يدل على التركيز على العنصر البشري الشبابي و الدم الجديد من قبل شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية في المملكة الأردنية الهاشمية. و بما يتعلق بالمستوى التعليمي لأفراد هذه العينة فنلاحظ أنه للأسف الشديد فقط 37.8% منهم يحملون مؤهلا علميا و هذا مؤشر يدل على عدم اعتماد هذه الشركات على ذوي المؤهلات العلمية العليا في إدارة و تسيير أعمالها، مما قد يعكس تدني مستوى توافر المعرفة الأساسية فيها. و فيما يتعلق بمتغير مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، فقد تبين أن 94% من أفراد هذه العينة هم من الذين تتراوح مدة خدمتهم من أقل من 5 سنوات و إلى 17 سنة، وهذه نتيجة تعكس مستوى عاليا من الخبرة و الاستقرار في شركات عينة الدراسة .

و أخيرا، فيما يتعلق بمتغير مدة الخدمة في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية في المملكة الأردنية الهاشمية نلاحظ أن 43 % من أفراد عينة الدراسة تزيد خبرتهم على 15 سنة في هذا المجال مما يعكس الخبرة المضافة لأفراد هذه العينة .

(3 – 6) : الدراسة مصادر الحصول على المعلومات

لغرض الحصول على المعلومات البيانات لتنفيذ مقاصد الدراسة تم اعتماد الأدوات التالية :

1. المعلومات المتعلقة بالجانب النظري تم الاعتماد على الدراسات الرسائل الجامعية المقالات الكتب العلمية العربية الأجنبية المتخصصة بموضوع الدراسة .

2. الاستبانة، هي . قياس إدراكية تم الاعتماد في تصميمها على . مجموعة من الكتاب الباحثين في موضوع الدراسة للحصول على البيانات الأولية الثانوية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، روعي فيها المستجيب واعيا لهدفها، مكوناتها دقتها وضوحها، تجانسها وحدة اتجاه حركة المقياس نوعه بالشكل الطريقة التي تخدم أهدافا فرضيات الدراسة، تضمنت أسئلة اختيارات متعددة أسئلة محددة الإجابة قد تضمنت الاستبانة أربعة هي :

أولا): القسم الأول و يشمل متغير : تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال الفقرات (1 – 6) .

ثانيا): القسم الثاني و يشمل متغيرات تتعلق بأبعاد القيادة التحويلية عبر (5) أبعاد :يسة لقياسها من خلال الفقرات (1 – 39) .

ثالثا): القسم الثالث و يشمل متغيرات تتعلق بأبعاد المعرفة عبر (3) أبعاد رئيسة لقياسها من خلال الفقرات (40 – 54).

رابعا): القسم الرابع و يشمل متغيرات تتعلق بالأداء التنظيمي عبر (2) بعدين رئيسيين لقياسهما من خلال الفقرات (55 – 56).

. تعد المقاييس . تستخدم في كشف مستوى حركة المتغيرات التنبؤ باتجاهاتها المستقبلية، فيما تتنوع أساليب القياس، فإن الدراسة الحالية اتبعت أسلوب القياس المستند على مقياس (Likert , 1961 الخماسي) .

متغيرات الدراسة و خصائصها الديمغرافية :

بنيت الاستبانة لتصف متغيرات الدراسة تفسيرها في أربعة تتضمن :

1. **المتغير المستقل** المتضمن أبعاد القيادة التحويلية هي الجاذبية التأثير المثالي الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز التمكين) .

2. **المتغير الوسيط،** المتضمن أبعاد المعرفة هي اكتساب المعرفة، تقاسم المعرفة استخدام المعرفة) .

3. **المتغير التابع،** هو الأداء التنظيمي المتضمن كل من الربحية الحصة السوقية) .

4. **الخصائص الديمغرافية،** المتضمنة مجموعة من المتغي هي العمر، الجنس المستوى التعليمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية عدد سنوات الخدمة في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية) .

نتيجة لما ذكر فقد استقر الرأي على المقياس بعد). التعديلات المناسبة، تكون المقياس من (56) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1 – 5) ، كان المقياس :

أوافق بشدة	**أوافق**	**محايد**	**لا أوافق**	**لا أوافق بشدة**
5	**4**	**3**	**2**	**1**

ضم المتغير المستقل – أبعاد القيادة التحويلية – المقاييس التالية :

أبعاد القيادة التحويلية	**الجاذبية التأثير المثالي**	**الاستثارة الفكرية**	**الاعتبارية الفردية**	**التحفيز**	**التمكين**
عدد الفقرات	**7** فقرات	**8** فقرات	**8** فقرات	**6** فقرات	**10** فقرات

قد ضم المتغير الوسيط –) . المعرفة – المقاييس التالية :

أبعاد) . المعرفة	**اكتساب المعرفة**	**تقاسم المعرفة**	**استخدام المعرفة**
عدد الفقرات	**5** فقرات	**5** فقرات	**5** فقرات

ما المتغير التابع – الأداء التنظيمي – فقد ضم المقاييس التالية :

الأداء التنظيمي	الحصة السوقية	الربحية
عدد الفقرات	1 فقرة	1 فقرة

(3 – 7) : المعالجة الإحصائية المستخدمة

تختلف أساليب التحليل الإحصائي من حيث شمولها، عمقها تعقيدها، باختلاف الهدف من إجرائها. بغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة تدعم أهداف الدراسة فرضياتها، فقد تم فحص البيانات تبويبها جدولتها ليسهل التعامل معها بواسطة الكمبيوتر، تم استشارة متخصصين في الجوانب الإحصائية معالجة البيانات لغرض اختبار أنموذج الدراسة فرضياتها، حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، الحصول على مخرجات لجميع أسئلة الاستبانة لمعرفة مدى موافقة عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة المختلفة :

- معامل (Cronbach Alpha) للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم .
- المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية من : الإجابة عن أسئلة الدراسة معرفة الأهمية النسبية .
- استخدام تحليل الانحدار البسيط و الانحدار المتعدد مع اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين ANOVA .
- تحليل المسار (Path Analysis) .

• مستوى التوفر التبني الأثر الذي تم تحديده طبقا للمقياس التالي :

: الفئة

الحد الأعلى للبديل – الحد الأدنى للبديل
―――――――――――
عدد المستويات

$$= \frac{5 - 1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

و بالتالي تكون الدرجة المنخفضة من 1- أقل من 2.33

و الدرجة المتوسطة من 2.33 – 3.66

و الدرجة المرتفعة من 3.67 فأكثر .

(3 – 8) : صدق أداة الدراسة و ثباتها

( ) الصدق الظاهري

تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس الاستعانة بنخبة منتقاة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة و الإحصاء، بقصد الاستفادة من خبرتهم و مخزونهم المعرفي، مما جعل المقياس أكثر دقة و موضوعية في القياس .

و حرص الباحث على توضيح الهدف من الاستبانة بحضوره لتوضيح أية فقرة قد يتطلب الأمر توضيحها، مما زاد في الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها، وقد بلغ عدد المحكمين 5)، و بلغت نسبة الاستجابة الكلية 100%)) ينظر الملحق 2) .

(   ) ثبات أداة الدراسة

من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها و التثبت من صدقها، قام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Cronbach Alpha . .   ن أسلوب كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، و هو يشير إلى قوة الارتباط و التماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل Alpha يزود بتقدير جيد للثبات. و للتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة طبقت معادلة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات. و على الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد $(Alpha \geq 0.60)$ معقولا في البحوث المتعلقة بالإدارة و العلوم الإنسانية كما هو موضح في الجدول (3 – 4) .

الجدول (3 – 4)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة   كرونباخ ألفا)

	الرقم	**البعد**	**قيمة (ألفا) α**
أبعاد القيادة التحويلية	1	الجاذبية أو التأثير المثالي	0.896
	2	الاستثارة الفكرية	0.915
	3	الاعتبارية الفردية	0.909
	4	التحفيز	0.918
	5	التمكين	0.907
الثبات الكلي لأبعاد القيادة التحويلية			0.976
إدارة المعرفة	6	اكتساب المعرفة	0.904

	7	تقاسم المعرفة	0.633
	8	استخدام المعرفة	0.874
الثبات الكلي لأبعاد إدارة المعرفة			0.952
الثبات الكلي لأبعاد الأداء التنظيمي			0.866
الاستبانة ككل			0.978

و تدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عال على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وفقا ل (Sekaran , 2003)، حيث يتضح من الجدول (3 – 4) أن أعلى معامل ثبات لأبعاد الاستبانة فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية هو (0.918) حققه بعد التحفيز، يليه مباشرة بعد الاستثارة الفكرية بقيمة (0.915). فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية كان لبعد الجاذبية أو التأثير المثالي بقيمة (0.896)، أما فيما يتعلق بإدارة المعرفة فيتضح أن أعلى معامل ثبات كان لبعد اكتساب المعرفة بقيمة (0.904) فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات لإدارة المعرفة كانت لبعد تقاسم المعرفة بقيمة 0.633)، أما فيما يتعلق بأداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية فتبين معاملات الثبات لبعديه ما قيمته (0.866). وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها .

(3 – 9) : اختبار التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي

لأغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة فإنه يجب التأكد من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، و بما أن عينة الدراسة كبيرة، فإن تنائج التوزيع ستؤول إلى التوزيع الطبيعي، مما يؤكد على أن العلاقة بين هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير فيما بينها.

الفصل الرابع

نتائج التحليل و اختبار الفرضيات

(4 – 1) : المقدمة

(4 – 2) : التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة

(4 – 3) : اختبار فرضيات الدراسة

(4 – 1) : المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية التي أفرزتها الاستبانة من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة التحويلية إدارة المعرفة وأثرها على الأداء التنظيمي في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية. وتم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية و الأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية، وقد تم عرض النتائج عبر محورين رئيسيين يغطيان متغيرات الدراسة وفقا للتالي :

التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة

اختبار فرضيات الدراسة

(4 – 2) : التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسلة الدراسة

يتناول هذا الفصل اختبار الفرضيات التي اعتمدت عليها الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة التي تقيس تبني القيادة التحويلية وإدارة المعرفة، والأداء في شركات البلاستك للصناعات الإنشائية الأردنية .

السؤال الأول: ما مدى توافر نمط القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية ؟ للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية :

السؤال الفرعي الأول : ما مدى توافر سلوك الجاذبية و التأثير المثالي لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و أهمية الفقرة و مستوى التوافر، كما هو موضح في الجدول 4 - 1) .

الجدول رقم 4 - 1)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الجاذبية و التأثير المثالي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التأثير
1	**يعطي مديرك أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة في مكان عملك**	**4.0000**	**0.86387**	**3**	**مرتفع**

2	يتفاعل مديرك اتجاه مستقبل الشركة في مكان عملك	4.0815	0.87291	1	مرتفع
3	يتمتع مديرك بقدرة عالية على إقناع العاملين في مكان عملك	4.0519	1.01716	2	مرتفع
4	يتميز مديرك بقدرة عالية على استشراف المستقبل لمكان عملك	3.8741	0.99573	5	مرتفع
5	يوفر مديرك مناخا يشعر العاملين بالارتياح لعملهم تحت قيادته	3.6889	1.16200	7	مرتفع
6	يعمل مديرك على تفعيل إمكانيات العاملين في مكان عملك	3.7333	1.07342	6	مرتفع
7	يشجع مديرك العاملين على تحقيق التميز في الأداء	3.9037	1.06417	4	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.9519	0.85709	مرتفع	

يظهر الجدول رقم 4 - 1) مستوى توفر سلوك الجاذبية و التأثير المثالي لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين 3.68 - 4.08) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ 3.95) . فقد جاءت الفقرة التي تنص على" يتفاعل مديرك اتجاه مستقبل الشركة في مكان عملك" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.08) وانحراف معياري بلغ 0.87). . يفسر الباحث هذه النتيجة بأ المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية لديهم تفاؤل كبير بمستقبل الشركة الشيء الذي يمكن . يشكل دافعا لهم للعمل الجدي و الفعال بهدف تحقيق هذه الرؤية المتفائلة و المستقبل المزدهر لشركتهم. فيما حصلت فقرة " يوفر مديرك مناخا يشعر العاملين بالارتياح لعملهم تحت قيادته " على المرتبة السابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي 3.68) وانحراف معياري بلغ 0.85) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام

يعني ذلك أن المديرين العاملين في هذه الشركات حريصون على توفير مناخ مريح للعمل للعاملين معهم و ذلك بهدف إنجاز مهامهم بكفاءة عالية و إثارة الأفكار الإبداعية التي من الممكن أن تستخرج منهم. و بشكل عام يتبين من النتائج أعلاه أن مستوى توفر سلوك الجاذبية و التأثير المثالي لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفعاً.

السؤال الفرعي الثاني : ما مدى توافر سلوك الاستثارة الفردية لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و أهمية الفقرة و مستوى التوافر، كما هو موضح في الجدول 4 - 2) .

الجدول رقم 4 - 2)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاستثارة الفكرية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التأثير
8	يحاول مديرك باستمرار التعرف على ما يود العامل ن تحقيقه في حياتهم العملية	3.5037	1.08500	8	متوسط
9	يقوم مديرك بترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة	3.6519	1.02447	6	متوسط
10	يزود مديرك العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات المعقدة في مجال العمل	3.6963	1.14131	4	مرتفع
11	يقوم مديرك بجعل العاملين يعيدون التفكير	3.6889	1.11614	5	مرتفع

	في الأفكار التي لم يتم مناقشتها من قبل				
12	يشجع مديرك العاملين معك على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة	3.7556	1.01824	2	مرتفع
13	يشجع مديرك العاملين على المشاركة في صناعة القرارات	3.5407	1.04926	7	متوسط
14	يقوم مديرك بتشجيع العاملين للنظر إلى المشكلات الطارئة بوصفها مشكلات تحتاج حلول	3.7481	0.88704	3	مرتفع
15	يقوم مديرك بإثراء أهداف الشركة الجديدة	3.8593	0.90737	1	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.6815	0.83444	مرتفع	

يظهر الجدول رقم (4 - 2) مستوى توافر سلوك الاستثارة الفردية لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.50 – 3.85) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.68). فقد جاءت الفقرة التي تنص على " يقوم مديرك بإثراء أهداف الشركة الجديدة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري بلغ (0.90) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام ( ) الانحراف المعياري العام و يفسر الباحث هذه النتيجة بأن المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية لديهم اهتمام كبير بإثراء أهداف الشركة الجديدة و ذلك لغاية تحفيز العاملين معهم للعمل بجدية و إصرار كبيرين بهدف تحقيق هذه الأهداف. فيما حصلت فقرة " يحاول مديرك باستمرار التعرف على ما يود العاملن تحقيقه في حياتهم العملية" على المرتبة السابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري بلغ (1.08) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري العام، و يعني ذلك) لدى المديرين

العاملين في هذه الشركات اهتمام بمستقبل العاملين معهم و يساعدونهم على العمل الجاد بهدف تحقيق رؤيتهم المستقبلية لحياتهم العملية. و بشكل عام تبين من النتائج التي تم الحصول عليها من خلال تحليل المتوسطات والانحرافات . مستوى توافر سلوك الاستثارة الفردية لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفعا.

السؤال الفرعي الثالث : ما مدى توافر سلوك الاعتبارية الفردية لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و أهمية الفقرة و مستوى التوافر، كما هو موضح في الجدول 4 - 3) .

الجدول رقم 4 - 3)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاعتبارية الفردية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التأثير
16	يستمع مديرك لأرائك وآراء العاملين معك	3.7481	1.04894	3	مرتفع
17	يحترم مديرك قناعاتك وقناعات العاملين معك	3.6444	1.08219	6	متوسط
18	يحرص مديرك وباستمرار على توضيح أهداف العمل للعاملين	3.7704	1.06463	2	مرتفع

19	يلتزم مديرك بالشفافية في تعامله مع العاملين معك	3.7185	1.05556	4	مرتفع
20	يهتم مديرك بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين معك	3.6222	1.08495	7	متوسط
21	يتعامل مديرك مع كل فرد في مكان عملك بطريقة مناسبة له	3.8741	1.03973	1	مرتفع
22	يبدي مديرك اهتماما شخصيا بالعاملين معك الذين لا يحظون بالقبول من قبل زملائهم	3.6667	1.05094	5	متوسط
23	يتفهم مديرك أحاسيس ومشاعر العاملين ويلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع	3.5481	1.24420	8	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.6481	0.97175	مرتفع	

يظهر الجدول رقم (4 - 3) مستوى سلوك الاعتبارية الفردية لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.54 – 3.87) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.64). فقد جاءت الفقرة التي تنص على " يتعامل مديرك مع كل فرد في مكان عملك بطريقة مناسبة له "في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري بلغ (1.03) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري العام وهذه النتيجة تبين – حسب تفسير الباحث – المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية يراعون المستويات التعليمية و الثقافية للأفراد العاملين معهم ويعاملونهم بناء عليه. فيما حصلت فقرة " يتفهم مديرك أحاسيس ومشاعر العاملين ويلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع " على المرتبة الثامنة و الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري قدره (1.24) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري العام) و يعني ذلك) المديرين العاملين في هذه شركات يراعون مشاعر

أحاسيس العاملين في مكان عملهم و يعاملونهم بالمساواة دون تفضيل) تيميز حد على حساب الآخر و بذلك يشعر الأفراد العامل ن بالارتياح في مكان عملهم.   و بشكل عام. تبين . مستوى توافر سلوك الاعتبارية الفردية لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفعا.

السؤال الفرعي الرابع : ما مدى توافر سلوك التحفيز لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية أهمية الفقرة و مستوى التوافر، كما هو موضح في الجدول 4 - 4) .

الجدول رقم 4 - 4)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التحفيز

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التأثير
24	يهتم مديرك بتوفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية	3.7259	0.99573	2	مرتفع
25	يثير مديرك لدى العاملين روح الحماس للعمل	3.6519	1.17383	4	متوسط
26	يقوم مديرك بتشجيع العاملين معك للعمل	3.9037	.94533	1	مرتفع

				بروح الفريق الواحد	
مرتفع	3	1.03718	3.7037	يقوم مديرك بتجسيد النجاح مما يدفع العاملين لتحقيق مزيد من الإنجاز	27
متوسط	4	1.13505	3.6519	يهتم مديرك بتحفيز العاملين معه لتحقيق رؤية الشركة المشتركة	28
متوسط	5	1.09181	3.6222	يقوم مديرك بتشجيع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه	29
مرتفع		0.90493	3.6778	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

يظهر الجدول رقم 4 - 4) مستوى توافر سلوك التحفيز لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين 3.90- 3.62) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.67). فقد جاءت الفقرة التي تنص على " يقوم مديرك بتشجيع العاملين معك للعمل بروح الفريق الواحد " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره 3.90) وانحراف معياري بلغ 0.94) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري العام) وهذه النتيجة يفسرها الباحث بأن المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية يقومون بتشجيع الأراد العاملين معهم بالعمل برو) الفريق الواحد بهدف تحقيق رؤية الشركة بكفاءة و فاعلية عاليتين و بما يحقق النمو و الميزة التنافسية المستدامة. يما حصلت فقرة " يقوم مديرك بتشجيع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيق " على المرتبة الخامسة و الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.62) وانحراف معياري بلغ 1.09) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري العام وتؤكد هذه النتيجة المديرين العاملين في هذه الشركات يعملون على إثارة روح الحماس تشجيع العاملين على

إنجاز أعمالهم بكفاءة عالية و على التطلع إلى مستقبل أكثر ازدهارا لمستقبلهم و مستقبل شركتهم. و بشكل عام أظهرت النتائج أعلاه أن مستوى توافر سلوك التحفيز لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفعا.

السؤال الفرعي الخامس : ما مدى توافر سلوك التمكين لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و أهمية الفقرة و مستوى التوافر، كما هو موضح في الـ 4 - 5) .

الجدول رقم 4 - 5)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التمكين

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التأثير
30	يشجع مديرك العاملين على تحمل المسؤولية	3.8519	1.08255	1	مرتفع
31	يدعم مديرك في مكان عملك ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له	3.8222	1.09862	2	مرتفع
32	يفوض مديرك في مكان عملك بعض صلاحياته لهيئة العاملين معه	3.7556	1.01824	4	مرتفع

33	يقوم مديرك بتقديم تصور شامل للعمل تاركا الهامش الأكبر للعاملين ليقوموا بتنفيذه	3.6593	1.05917	8	متوسط
34	يمارس مديرك عملية تفويض الصلاحيات بالاستناد إلى أسس علمية واضحة	3.7037	0.96254	6	مرتفع
35	يقوم مديرك في مكان عملك بوضع معايير للعاملين قابلة للإنجاز والتحقق	3.7185	1.04847	5	مرتفع
36	يحرص مديرك على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض صلاحياته	3.8148	1.00881	3	مرتفع
37	يناقش مديرك العاملين في مكان عملك عن متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية	3.6889	1.04715	7	مرتفع
38	يوضح مديرك للعاملين أبعاد العمل المتفق عليه	3.8519	0.89375	1	مرتفع
39	يقوم مديرك بالتعاون مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهود التي يبذلونها	3.4963	1.16462	9	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.7111	0.98395	مرتفع	

يظهر الجدول رقم 4 - 5) مستوى توافر سلوك التمكين لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين 3.85 – 3.49) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ 3.67). فقد جاءت الفقرة التي تنص على " يشجع مديرك العاملين على تحمل المسؤولية "، وفقرة " يوضح مديرك للعاملين أبعاد العمل المتفق عليه " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.85) وانحراف معياري قدره 0.89) على التوالي بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري 1.08) العام وهذه النتيجة حسب تفسير الباحث تشير إلى مستوى التمكين الممنوح للأفراد العاملين في

شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية من قبل مديريهم و الذي عكسته إجابات عين الدراسة فيما حصلت فقرة " يقوم مديرك بالتعاون مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهود التي يبذلونها" على المرتبة التاسعة و الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره 3.49) وانحراف معياري بلغ 1.16) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام) و هذه النتيجة تعني) المديرين العاملين في هذه الشركات متعاوذ ن مع الأفراد العاملين معهم لكن تاركين الهامش الأكبر للعاملين ليقوموا بتنفيذه و هو ما أكدت عليه النتيجة السابقة بمنح العاملين التمكين في آليات إنجاز أعمالهم. بشكل عام تبين من النتائج التي تم الحصول عليها من خلال تحليل المتوسطات والانحرافات إلى أن مستوى توافر سلوك التمكين لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفعا.

السؤال الثاني : ما مدى توافر إدارة المعرفة لدى العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية ؟ للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية :

السؤال الفرعي الأول : ما مدى توافر سلوك اكتساب المعرفة في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و أهمية الفقرة و مستوى التوافر، كما هو موضح في الجدول 4 - 6) .

الجدول رقم (4 - 6)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال اكتساب المعرفة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التأثير
40	**تقوم الإدارة بالملاحظة المنظمة للاحتياجات المعرفية للمنظمة وحفظها في قواعد البيانات**	**3.6889**	**1.12943**	**1**	**مرتفع**
41	**يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي تمر بها المنظمة وحفظها في قواعد بيانات**	**3.4963**	**1.09867**	**2**	**متوسط**

42	توفر المنظمة بيانات تساعد العاملين بها على إيجاد حلول للمشكلات الإدارية التي تواجههم	3.4000	1.21065	4	متوسط
43	تكتسب المنظمة المعرفة من خلال الاستشاريين في الجامعات والمعاهد العلمية والأكاديمية والمنظمات المنافسة	3.4296	1.04053	3	متوسط
44	تحاول المنظمة اكتساب المعرفة من مؤسسات إقليمية محيطة	3.3852	1.08576	5	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.5370	0.96124	متوسط	

يظهر الجدول رقم 4 – 6) مستوى الاهتمام باكتساب المعرفة في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين 3.38 – 3.68) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ 3.53) ، فقد جاءت الفقرة التي تنص على " تقوم الإدارة بالملاحظة المنظمة للاحتياجات المعرفية للمنظمة وحفظها في قواعد البيانات " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره 3.68) وانحراف معياري بلغ 1.12) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام و تشير هذه النتيجة – حسب تفسير الباحث – إلى شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية لديها اهتمام للاحتياجات المعرفية لها كما أنها تقوم بملاحظتها و حفظها في قواعد بيانات لها لاستخدامها عند الحاجة. فيما حصلت فقرة " تحاول المنظمة اكتساب المعرفة من مؤسسات إقليمية محيطة " على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.38) وانحراف معياري بلغ 1.08) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، وهذه النتيجة تشير – من وجهة نظر المستجيبين – على أن هذه الشركات تحاول العمل على كسب المعرفة اللازمة لعملها من مختلف مصادرها بهدف

استغلالها في تحسين مستوى أدائها "لكن ليس بالمستوى المطلوب، أي أن عليها بذل جهد كبر بهذا الصدد. لكن بشكل عام، أظهرت النتائج أن مدى اهتمام هذه الشركات باكتساب المعرفة كان متوسطا.

السؤال الفرعي الثاني: ما مدى تقاسم المعرفة لدى العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و أهمية الفقرة و مستوى التوافر، كما هو موضح في الجدول (4 - 7) .

الجدول رقم (4 - 7)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تقاسم المعرفة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التأثير
45	يتم تداول المعرفة بين العاملين ضمن نفس المستوى الإداري من مصادرها المختلفة	3.5926	1.06011	1	متوسط
46	يتم تداول المعرفة بين العاملين في المستويات العليا والدنيا من مصادرها المختلفة	3.4963	1.04292	3	متوسط
47	لدى المنظمة طرق لتوزيع المعرفة على	3.5333	1.11167	2	متوسط

	العاملين فيها وجعلها متاحة للجميع(مذكرات، تقارير، بريد إلكتروني، اجتماعات عامة)				
48	**توفر المنظمة الوقت والجو الملائم لتبادل المعرفة بين العاملين**	**3.3926**	**1.10018**	**4**	**متوسط**
49	**لدى المنظمة نظام إداري مرن يسهل توزيع المعرفة على العاملين**	**3.3333**	**1.23385**	**5**	**متوسط**
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		**3.4444**	**1.03784**	**متوسط**	

يظهر الجدول رقم 4 - 7) مستوى تقاسم المعرفة لدى العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين 3.33 – 3.59) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ 3.44)) فقد جاءت الفقرة التي تنص على" يتم تداول المعرفة بين العاملين ضمن نفس المستوى الإداري من مصادرها المختلفة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره 3.59) وانحراف معياري بلغ 1.06) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، و يفسر الباحث هذه النتيجة بأنه يجب على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية بذل جهد كبر في العمل على توزيع و توفير المعرفة اللازمة على جميع الأفراد العاملين فيها و ذلك بهدف الاستعانة بها لإنجاز مهماتهم بشكل أفضل، فيما حصلت فقرة " لدى المنظمة نظام إداري مرن يسهل توزيع المعرفة على العاملين" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.33) وانحراف معياري بلغ 1.23) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، ويعني ذلك أن عمل هذه الشركات على توفير نظام إداري يسهل توزيع المعرفة على العاملين بهدف) تكون متاحة لجميع الأفراد العاملين

لديها ليس بالمستوى الكافي. و بشكل عام أظهرت النتائج أن مستوى تقاسم المعرفة في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان متوسطا.

السؤال الفرعي الثالث : ما مدى استخدام المعرفة لدى العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و أهمية الفقرة و مستوى التوافر، كما هو موضح في الجدول 4 - 8) .

الجد رقم 4 - 8)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال استخدام المعرفة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التأثير
50	تعقد المنظمة للعاملين دورات تدريبية حول كيفية استخدام المعرفة لتحقيق أهداف محددة	3.1481	1.27267	5	متوسط
51	تقوم المنظمة بتبويب البيانات الأولية ومن ثم	3.2222	1.18867	4	متوسط

	تحويلها إلى معلومات بهدف دعم القرارات				
52	يدرك العامل ن في المنظمة أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة التشغيلية	3.4444	1.21966	1	متوسط
53	يتوفر لدى المسئولين في المنظمة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ إدارة المعرفة	3.4000	1.06645	2	متوسط
54	يدرك المسؤولون في المنظمة أن لديها رصيد معرفي كبير غير مستثمر ويحتاج إلى إدارة وتنظيم	3.3333	1.18448	3	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.2481	1.09421	متوسط	

يظهر الجدول رقم 4 - 8) مستوى استخدام المعرفة لدى العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين 3.14 – 3.44) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.24)، فقد جاءت الفقرة التي تنص على" يدرك العامل)ن في المنظمة أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة التشغيلية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.44) وانحراف معياري قدره 1.12) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، ويعني ذلك من – وجهة نظر الباحث – أن مستوى إدراك الأفراد العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية لأهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة التشغيلية ليس بالكافي نه على الشركة العمل الجدي لتغيير هذه الظاهرة لما لإ المعرفة من أهمية في دعم هذه الأنشطة و غيرها من الأنشطة الضرورية لعملها. فيما حصلت فقرة " تعقد المنظمة للعاملين دورات تدريبية حول كيفية استخدام المعرفة لتحقيق أهداف محددة

"على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.14) وانحراف معياري بلغ (1.27) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، و هذه النتيجة تشير – حسب تفسير الباحث – إلى أن عدد الـ . التدريبية حول كيفية استخدام المعرفة التي تعقدها شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية للعاملين ليس بالمستوى المطلوب. بشكل عام تبين من النتائج التي تم الحصول عليها من خلال تحليل المتوسطات والانحرافات . مستوى استخدام المعرفة في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان متوسطا.

السؤال الثالث : ما أثر تبني نمط القيادة التحويلية على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية من خلال إدارة المعرفة ؟ للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بطرح السؤال الفرعي التالي :

ما مستوى الأداء التنظيمي في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و أهمية الفقرة و مستوى التوافر، كما هو موضح في الجدول (4 - 9) .

الجدول رقم (4 - 9)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأداء التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التأثير
55	معدل نمو الحصة السوقية قياسا بالمنافسين	3.6519	0.84038	1	متوسط
56	معدل الربحية قياسا بالمنافسين	3.5185	0.81819	2	متوسط

متوسط	1.03784	3.4444	**المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام**

يظهر الجدول رقم 4 - 9) مستوى الأداء التنظيمي في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين 3.51 – 3.65) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ 3.44)) فقد جاءت الفقرة التي تنص على "معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.65) وانحراف معياري مقداره 0.84) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام يفسر الباحث هذه النتيجة بأن معدل نمو الحصة السوقية لشركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية قياسا بالمنافسين ليس بالمستوى المطلوب و نه عليها بذل جهد كبر لتحسين هذا النمو وذلك لضمان استمراريتها. فيما حصلت فقرة " معدل الربحية قياسا بالمنافسين" على المرتبة الثانية والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.51) وانحراف معياري بلغ 0.81) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام و يعني ذلك معدل ربحية هذه الشركات قياسا بالمنافسين ليس كافياً. و بشكل عام، أظهرت النتائج أن مستوى . شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان متوسطا.

(4 – 3) : اختبار فرضيات الدراسة

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة و الفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار الانحدار البسيط و المتعدد و تحليل المسار، و ذلك كما يلي :

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعاده (الجاذبية و التأثير المثالي التحفيز الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) على أداء شركات البلاستك للصناعات الإنشائية الأردنية

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل لتطبيق أبعاد القيادة التحويلية على الأداء في شركات البلاستي للصناعات الإنشائية الأردنية والجدول رقم (4 - 10) يبين ذلك.

الج رقم (4 - 10)

تحليل الانحدار المتعدد لأثر تطبيق أبعاد القيادة التحويلية على الأداء في شركات البلاستي

البيان	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
أثر للقيادة التحويلية على الأ .	0.613	0.375	79.918	0.613	1 133 134	0.000

* يكون التوزيع طبيعيا إذا كان مستوى الدلالة > 0.05

يوضح الجدول رقم (4 - 10) الأثر المحتمل لتطبيق أبعاد القيادة التحويلية على الأداء في شركات البلاستي للصناعات الإنشائية الأردنية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي .

أثر ذ دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء هذه الشركات، إذ بلغ معامل الارتباط **R** (0.613) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 قد بلغ (0.375) أي أن ما قيمته (0.375) من التغيرات في أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية ناتج عن

التغير في القيادة التحويلية، كما بلغت قيمة درجة التأثير **β** 0.613) وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعاده (الجاذبية و التأثير المثالي ، الت (لاستثارة الفكرية الاعتبارية الفردية ، و التمكين) على أداء منظمات الأعمال عند مستوى الدلالة (0.05)

و للتحقق من أثر كل سلوك من سلوكيات القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي بمتغيراته تم تقسيم الفرضية الرئيسة إلى خمس فرضيات فرعية، و تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي :

H01-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجاذبية و التأثير المثالي على الأداء في شركات لبلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية عند مستوى دلالة 0.05) .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار، كما هو موضح في الجدول (4 – 11) .

لجدول(4 – 11)

تحليل الانحدار لأثر مجال الجاذبية و التأثير المثالي على الأداء

البيان	R الارتباط	R^2 معامل	F المحسوبة	β معامل	DF درجات	Sig* مستوى

		التحديد		الانحدار	الحرية	الدلالة
أثر مجال الجاذبية و التأثير المثالي على الأداء	0.788	0.621	218.129	0.966	1 133 134	0.000

* يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة > 0.05

يوضح الجدول رقم (4 – 11) الأثر المحتمل لتطبيق مجال الجاذبية أو التأثير المثالي على الأداء في شركات البلاستك للصناعات الإنشائية الأردنية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجال الجاذبية و التأثير المثالي على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.788) عند مستوى الدلالة ≤ (α 0.05)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.621) أي أن ما قيمته (0.621) من التغيرات في أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية ناتج عن مجال الجاذبية و التأثير المثالي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.966)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجاذبية و التأثير المثالي على أداء منظمات الأعمال عند مستوى الدلالة (0.05)

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية عند مستوى دلالة 0.05) .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار، كما هو موضح في الجدول (4 – 12) .

الجدول رقم (4 – 12)

تحليل الانحدار لأثر مجال الاستثارة الفكرية على الأداء

البيان	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
أثر مجال الاستثارة الفكرية على الأداء	0.613	0.375	79.918	0.613	1 133 134	0.000

* يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة > 0.05

يوضح الجدول رقم (4 – 12) الأثر المحتمل لتطبيق مجال الاستثارة الفكرية على الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، حيث أظهرت نتائج التحليل جود أثر ذ دلالة إحصائية لمجال الاستثارة الفكرية على أداء هذه الشركات، إذ بلغ معامل الارتباط **R** 0.613) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.375) أي أن ما قيمته 0.375) من التغيرات في أداء هذه الشركات ناتج عن الاستثارة الفكرية ، كما بلغت قيمة درجة التأثير **β** 0.613)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على أداء منظمات الأعمال عند مستوى الدلالة (0.05)

للصناعات الإنشائية الأردنية عند مستوى دلالة 0.05) .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار، كما هو موضح في الجدول (4 – 13).

الجدول رقم (4 – 13)

تحليل الانحدار لأثر مجال الاعتبارية الفردية

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	F المحسوبة	R^2 معامل التحديد	R الارتباط	البيان
0.000	1	0.722	107.278	0.446	0.668	**أثر الاعتبارية الفردية على الأد**
	133					
	134					

* يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة > 0.05

يوضح الجدول رقم (4 – 13) الأثر المحتمل لتطبيق مجال الاعتبارية الفردية على الأداء في شركات البلاستك للصناعات الإنشائية الأردنية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجال الاعتبارية الفردية على أداء هذه الشركات، . بلغ معامل الارتباط **R** 0.668) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد **R^2** فقد بلغ 0.446) أي أن ما قيمته 0.446) من التغيرات في أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية ناتج عن الاعتبارية الفردية، كما بلغت قيمة درجة التأثير **β** 0.722)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارية الفردية على أداء منظمات الأعمال عند مستوى الدلالة (0.05)

الإنشائية الأردنية عند مستوى دلالة 0.05) .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار، كما هو موضح في الجدول (4 – 14) .

الجدول رقم (4 – 14)

تحليل الانحدار لأثر مجال التحفيز على الأداء

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	F المحسوبة	R^2 معامل التحديد	R الارتباط	البيان
0.000	1	0.584	68.785	0.341	0.584	أثر التحفيز على الأداء
	133					
	134					

* يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة > 0.05

يوضح الجدول رقم (4 – 14) الأثر المحتمل لتطبيق مجال التحفيز على الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي . أثر ذي دلالة إحصائية لمجال التحفيز على الأداء في هذه الشركات، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.584) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.341) أي أن ما قيمته (0.341) من التغيرات في أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية ناتج عن مجال التحفيز، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.584)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية تقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على أداء منظمات الأعمال عند مستوى الدلالة (0.05)

H01-5 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05) .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار، كما هو موضح في الجدول (4 – 15) .

الجدول رقم (4 – 15)

تحليل الانحدار لأثر مجال التمكين

البيان	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
أثر مجال التمكين على الأداء	0.516	0.266	48.206	0.516	1 133 134	0.000

* يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة > 0.05

يوضح الجدول رقم (4 – 15) الأثر المحتمل لتطبيق مجال التمكين على الأداء في شركات البلاستيك) للصناعات الإنشائية الأردنية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجال التمكين على هذه الشركات إذ بلغ معامل الارتباط R 0.516) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.266) أي أن ما قيمته 0.266) من التغيرات في أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية ناتج عن مجال التمكين، كما بلغت قيمة درجة التأثير β 0.516)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على أداء منظمات الأعمال عند مستوى الدلالة (0.05)

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تقاسم المعرفة استخدام المعرفة) على أداء شركات البلاست ك للصناعات الإنشائية الأردنية

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل لتطبيق إدارة المعرفة على الأداء في شركات البلاستي للصناعات الإنشائية الأردنية، والجدول رقم (4 - 16) يبين ذلك .

الجدول رقم (4 - 16)

تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل لتطبيق إدارة المعرفة على الأداء

البيان	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجا الحرية	Sig* مستوى الدلالة
أثر إدارة المعرفة على الأداء	0.397	0.157	24.831	0.397	1 133 134	0.000

* يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة > 0.05

يوضح الجدول رقم (4 - 16) الأثر المحتمل لتطبيق أبعاد إدارة المعرفة على الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء هذه الشركات، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.397) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.157) أي أن ما قيمته (0.157) من التغيرات في أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية ناتج عن التغير في إدارة المعرفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β 0.397)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة

واحدة في الاهتمام بأبعاد إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة في الاهتمام بالأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية بقيمة (0.397)) وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحسين أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية عند مستوى الدلالة (0.05)

و للتحقق من أثر كل سلوك من سلوكيات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي بمتغيراته، تم تقسيم الفرضية الرئيسة الثانية إلى ثلاث فرضيات فرعية، و تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي :

H02-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05) .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار، كما هو موضح في الجدول (4 – 17) .

الجدول رقم (4 – 17)

تحليل الانحدار لأثر مجال اكتساب المعرفة على الأداء

البيان	**R** الارتباط	**R^2** معامل التحديد	**F** المحسوبة	**β** معامل الانحدار	**DF** درجات الحرية	**Sig*** مستوى الدلالة
أثر مجال اكتساب المعرفة على الأداء	**0.454**	**0.206**	**34.518**	**0.454**	**1**	**0.000**
					133	

	134					

* يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة > 0.05

يوضح الجدول رقم (4 – 17) الأثر المحتمل لتطبيق مجال اكتساب المعرفة على الأداء في شركات البلاستي□ للصناعات الإنشائية الأردنية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي و . أثر ذي دلالة إحصائية لمجال اكتساب المعرفة على أداء هذه الشركات، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.454) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.206) ما قيمته (0.206) من التغيرات في أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية ناتج عن كتساب المعرفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.454) وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على أداء منظمات الأعمال عند مستوى الدلالة (0.05)

H02-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقاسم المعرفة على الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية عند مستوى دلالة 0.05) .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار، كما هو موضح في الجدول (4 – 18) .

الجدول رقم 4 - 18)

تحليل الانحدار لأثر مجال تقاسم المعرفة على الأداء

Sig* مستوى	**DF** درجات	**β** معامل	**F**	**R^2** معامل	**R**	**البيان**

الدلالة	الحرية	الانحدار	المحسوبة	التحديد	الارتباط	
0.000	1	0.432	30.566	0.187	0.432	أثر مجال تقاسم المعرفة على الأداء
	133					
	134					

* يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة > 0.05

يوضح الجدول رقم 4 - 18) الأثر المحتمل لتطبيق مجال تقاسم المعرفة على الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجال تقاسم المعرفة على أداء هذه الشركات، إذ بلغ معامل الارتباط R 0.432) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.187) أي أن ما قيمته 0.187) من التغيرات في أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية ناتج عن تقاسم المعرفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.432)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقاسم المعرفة على أداء منظمات الأعمال عند مستوى الدلالة (0.05)

للصناعات الإنشائية الأردنية عند مستوى دلالة 0.05) .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار، كما هو موضح في الجدول (4 – 19) .

لجدول رقم 4 - 19)

تحليل الانحدار لأثر مجال استخدام المعرفة على الأداء

Sig*	DF	β	F	R^2	R	البيان

	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	معامل الانحدار	درجات الحرية	مستوى الدلالة
أثر مجال استخدام المعرفة على الأداء	**0.397**	**0.157**	**24.831**	**0.397**	**1** **133** **134**	**0.000**

* يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة > 0.05

يوضح الجدول رقم (4 - 19) الأثر المحتمل لتطبيق مجال استخدام المعرفة على الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجال استخدام المعرفة على أداء هذه الشركات، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.397) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.157) أن ما قيمته (0.157) من التغيرات في أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية ناتج عن استخدام المعرفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.397) وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام المعرفة على أداء منظمات الأعمال عند مستوى الدلالة (0.05)

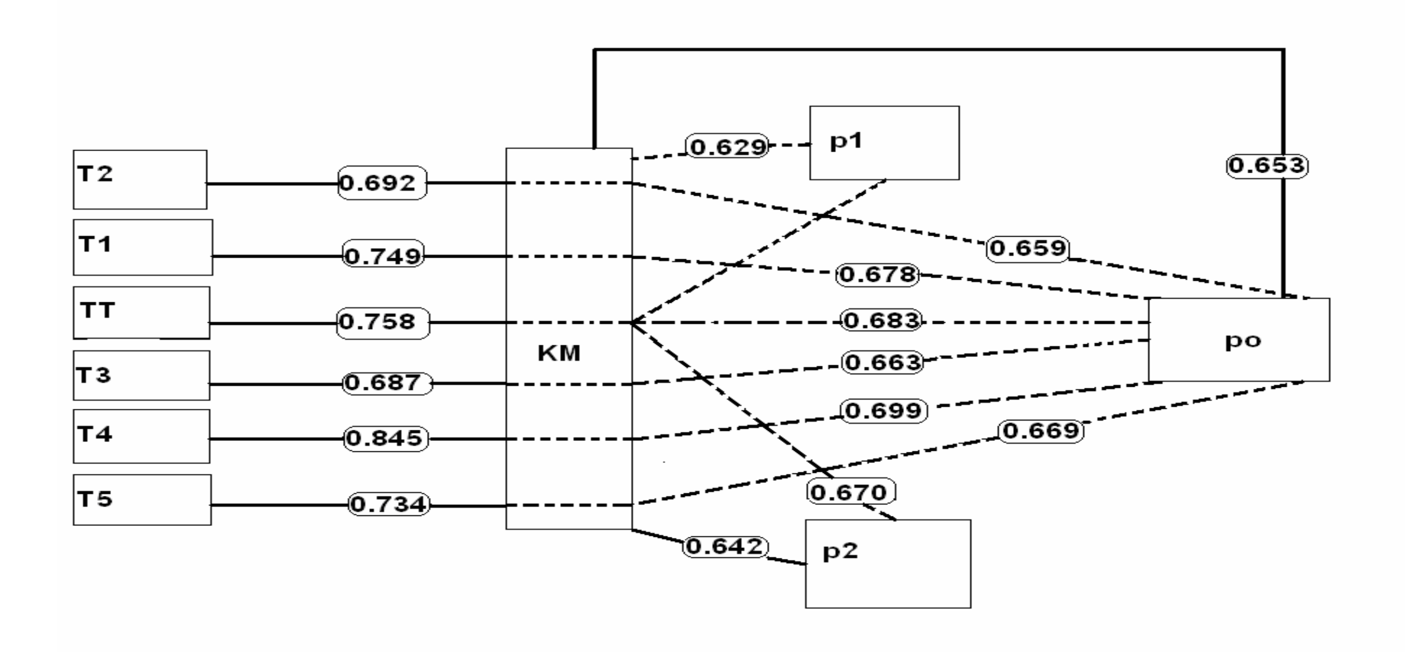
اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعاده (الجاذبية و التأثير المثالي الت (ز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية و التمكين) على أداء المنظمات من خلال إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) .

استخدم الباحث للإجابة عن هذه الفرضية أسلوب تحليل المسار Path Analysis) باستخدام برنامج Amos Student Version 5)، وتحليل المسار يعم أسلوبا إحصائيا يمكن استخدامه في تحليل معاملات الارتباط بين المتغيرات إلى آثار مباشرة Direct Effect) وأخرى غير مباشد . Indirect Effect) كما هو موضح في الجدول رقم 4 - 20)

جدول رقم (4 – 20)

التأثير المباشر و غير المباشر لمتغيرات الدراسة المتعلقة بالفرضية الثالثة



TT : القيادة التحويلية

T1 : الجاذبية و التأثير المثالي

T2 : الاستثارة الفكرية

T3 : الاعتبارية الفردية

T4 : التحفيز

T5 : التمكين

KM : إدارة المعرفة

P0 : الأداء

P1 : معدل الحصة السوقية

P2 : معدل الربحية

----- : التأثير غير المباشر

ـ : التأثير المباشر

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار، كما هو موضح في الجدول (4 –21).

الجدول رقم (4 – 21)

تحليل المسار لأثر القيادة التحويلية على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية من خلال إدارة المعرفة

البيان	CHI² المحسوبة	CHI² الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect		Indirect Effect	Sig* مستوى الدلالة
أثر القيادة التحويلية على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية من خلال إدارة المعرفة	19.217	3.567	0.908	0.945	0.008	أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة	0.758	0.683	0.000
						أثر إدارة المعرفة على الأداء	0.653		

* يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة > 0.05

*GFI: Goodness of Fit Index — *مؤشر ملا*مة الجودة

*CFI: Comparative Fit Index — مؤشر الموا مة المقارنة

*RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation — *الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي

و يوضح الجدول رقم (4 - 21) نتائج تحليل المسار لتأثير القيادة التحويلية على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية من خلال إدارة المعرفة، حيث أظهرت نتائج هذا التحليل وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء هذه الشركات من خلال إدارة المعرفة، إذ بلغت قيمة CHI^2 المحسوبة (19.217) عند مستوى الدلالة (α 0.05) أما قيمة مؤشر ملا)مة الجودة GFI (Goodness of Fit Index) فقد بلغت (0.908) و هو ما يقارب الواحد الصحيح أي الملا مة التامة.

أظهرت أيضا نتائج هذا التحليل أن مؤشر الموا مة المقارن CFI (Comparative Fit Index) قد بلغ (0.945) المقارب جدا من الواحد الصحيح، أما الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي المعروف ب RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) (0.008) و هي قريبة جدا لقيمة الصفر أي الموا مة التامة، أما فيما

يتعلق بالتأثير المباشر للقيادة التحويلية على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية فقد بلغت قيمته 0.758) و هو مؤشر على أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل واضح على الأداء و أن زيادة الاهتمام بها سيؤثر بالتأكيد حسب هذه النتائج على الأ ، و من جهة أخرى فقد بلغت قيمة التأثير المباشر لإدارة المعرفة على أداء هذه الشركات 0.653) و هو أيضا مؤشر يدل على أن لإدارة المعرفة تأثير واضحا على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية ، و أن زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة من شأنه التأثير على الأداء في هذه الشركات .

و قد أظهرت النتائج أيضا أن قيمة التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على الأداء بلغت 0.681) و هو ما قيمته أعلى من قيمة التأثير المباشر، و هذا يدل على أهمية دور إدارة لمعرفة كمتغير وسيط في تعزيز أثر القيادة التحويلية على الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية . ن زيادة الاهتمام بمبادئ القيادة التحويلية في ظل وجود . المعرفة سيؤدي حسب هذه النتائج إلى تحسين الأداء لهذه الشركات، و بناء على ما سبق ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الأداء من خلال إدارة المعرفة في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية عند مستوى الدلالة (0.05)

و للتحقق من أثر كل سلوك من سلوكيات القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي بمتغيراته من خلال . المعرفة، تم تقسيم الفرضية الرئيسة إلى سبع فرضيات فرعية، و تم استخدام تحليل المسار لاختبار كل فرضية فرعية على حدة ، كما يلي :

1- H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها: (الجاذبية و التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية و التمكين) على معدل نمو الحصة السوقية المنظمات قياسا بالمنافسين من خلال إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) .

لاختبار هذه الفرضية تـ استخدام تحليل المسار، كما هو موضح في الجدول 4 - 22).

الجدول رقم (4 – 22)

تحليل المسار لأثر القيادة التحويلية على معدل نمو الحصة السوقية قياسا بالمنافسين من خلال إدارة المعرفة

Sig* مستوى الدلالة	Indirect Effect	Direct Effect		RMSEA	CFI	GFI	CHI^2 الجدولية	CHI^2 المحسوبة	البيان
0.000	0.657	0.758	أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة	0.012	0.953	0.926	3.567	18.986	أثر القيادة التحويلية على معدل الحصة السوقية قياسا بالمنافسين من خلال إدارة المعرفة
		0.629	أثر إدارة المعرفة على معدل الحصة السوقية						

* يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة > 0.05

و يوضح الجدول رقم 4 - 22) نتائج تحليل المسار لتأثير القيادة التحويلية على معدل نمو الحصة السوقية لشركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية قياسا بالمنافسين من خلال إدارة المعرفة، حيث أظهرت نتائج هذا التحليل وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية

على معدل نمو الحصة السوقية لشركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية قياسا بالمنافسين من خلال إدارة المعرفة، إذ بلغت قيمة CHI^2 المحسوبة 18.986) عند مستوى الدلالة (0.05 (α) أما قيمة مؤشر ملا مة الجودة GFI (Goodness of Fit Index) فقد بلغت 0.926) و هو ما يقارب الواحد الصحيح أي الملا مة التامة .

أظهرت أيضا نتائج هذا التحليل أن مؤشر الموا.مة المقارن CFI Comparative Fit Index) قد بلغ 0.956) المقارب جدا من الواحد الصحيح، أما الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي المعروف ب RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) 0.012) و هي قريبة جدا لقيمة الصفر أي الموا مة التامة، أما فيما يتعلق بالتأثير المباشر للقيادة التحويلية على معدل نمو الحصة السوقية لشركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية فقد بلغت قيمته 0.758) و هو مؤشر على أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل واضح على دارة المعرفة و أن زيادة الاهتمام بها سيؤثر بالتأكيد حسب هذه النتائج على هذا دارة المعرفة في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، و من جهة أخرى فقد بلغت قيمة التأثير المباشر لإدارة المعرفة على معدل نمو الحصة السوقية لهذه الشركات 0.629) و هو أيضا مؤشر يدل على أن لإدارة المعرفة تأثير واضحا على هذا المعدل زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة من شأنه التأثير على معدل نمو الحصة السوقية في هذه الشركات .

قد أظهرت النتائج أيضا أن قيمة التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على معدل نمو الحصة السوقية بلغت 0.657) و هو ما قيمته أعلى من قيمة التأثير المباشر، و هذه النتيجة تدل أيضا على أهمية دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في تعزيز أثر القيادة التحويلية على

الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية . ن زيادة الاهتمام بمبادئ القيادة التحويلية في ظل وجود إدارة المعرفة سيؤدي حسب هذه النتائج إلى تحسين معدل نمو الحصة السوقية لهذه الشركات و بناء على ما سبق ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

2- H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها: (الجاذبية و التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية و التمكين) على معدل ربحية المنظمات قياسا بالمنافسين من خلال إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار، كما هو موضح في الجدول 4 - 23).

الجدول رقم (4 – 23)

تحليل المسار لأثر القيادة التحويلية على معدل ربحية المنظمات قياسا بالمنافسين من خلال إدارة المعرفة

Sig* مستوى الدلالة	Indirect Effect	Direct Effect		RMSEA	CFI	GFI	CHI^2 الجدولية	CHI^2 المحسوبة	البيان
0.000	0.670	0.758	أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة	0.010	0.949	0.918	3.567	19.426	أثر القيادة التحويلية على معدل ربحية المنظمات قياسا بالمنافسين من خلال إدارة المعرفة
		0.642	أثر إدارة المعرفة على معدل الربحية						

* يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة > 0.05

و يوضح الجدول رقم (4 - 23) نتائج تحليل المسار لتأثير القيادة التحويلية على معدل ربحية في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية قياسا بالمنافسين من خلال إدا المعرفة، حيث أظهرت نتائج هذا التحليل وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على معدل ربحية في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية قياسا بالمنافسين من خلال إدارة المعرفة، إذ بلغت قيمة CHI^2 المحسوبة (19.426) عند مستوى الدلالة (0.05 α) أما قيمة مؤشر ملا مة الجودة GFI (Goodness of Fit Index) فقد بلغت (0.918) أيضا هو ما يقارب الواحد الصحيح أي الملا مة التامة .

أظهرت أيضا نتائج هذا التحليل أن مؤشر الموا.مة المقارن CFI (Comparative Fit Index) قد بلغ (0.949) المقارب جدا من الواحد الصحيح ، أما الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي المعروف ب RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) (0.010) و هي قريبة جدا لقيمة الصفر أي الم) مة التامة، أما فيما يتعلق بالتأثير المباشر للقيادة التحويلية على المعرفة في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية فقد فإن قيمته (0.758) كالنتيجة السابقة. و من جهة أخرى فقد بلغت قيمة

التأثير المباشر لإدارة المعرفة على معدل ربحية الشركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية 0.642) و هو أيضا مؤشر يدل على أن لإدارة المعرفة تأثير واضحا على هذا المعدل في هذه الشركات، و أن زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة من شأنه التأثير على معدل ربحيتها .

و قد أظهرت النتائج أيضا أن قيمة التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على معدل الربحية في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية بلغت 0.670) و هو ما قيمته أعلى من قيمة التأثير المباشر، و هذا يدل– مرة–خرى – على أهمية دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في تعزيز أثر القيادة التحويلية على معدل الربحية في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، إذ ن زيادة الاهتمام بمبادئ القيادة التحويلية في ظل وجود إدارة المعرفة سيؤدي حسب هذه النتائج إلى تحسين معدل الربحية في هذه الشركات و بناء على ما سبق ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على معدل الربحية لشركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية من خلال إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة (0.05)

3- H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجاذبية و التأثير المثالي على المنظمات من خلال إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار، كما هو موضح في الجدول 4 - 24).

الجدول رقم (4 – 24)

تحليل المسار لأثر الجاذبية و التأثير المثالي على أداء المنظمات من خلال إدارة المعرفة

البيان	CHI² المحسوبة	CHI² الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect		Indirect Effect	Sig* مستوى الدلالة
أثر الجاذبية التأثير المثالي على أداء المنظمات من خلال إدارة المعرفة	**18.593**	**3.567**	**0.900**	**0.914**	**0.023**	**أثر الجاذبية و التأثير المثالي على إدارة المعرفة**	**0.749**	**0.678**	**0.000**
						أثر إدارة المعرفة على الأداء	**0.653**		

* يكون التوزيع طبيعيًا إذا كان مستوى الدلالة > 0.05

يوضح الجدول رقم (4 - 24) نتائج تحليل المسار لتأثير بعد الجاذبية و التأثير المثالي على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية من خلال إدارة المعرفة، حيث أظهرت نتائج هذا التحليل وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء هذه الشركات من خلال إدارة المعرفة إذ بلغت قيمة CHI² المحسوبة (18.563) عند مستوى الدلالة (0.05 (α) أما قيمة مؤشر ملا)مة الجودة GFI (Goodness of Fit Index) فقد بلغت (0.900) و هو ما يقارب الواحد الصحيح أي الملا مة التامة .

أظهرت أيضا نتائج هذا التحليل أن مؤشر الموا.مة المقارن CFI Comparative Fit Index) قد بلغ (0.914) المقارب جدا من الواحد الصحيح، أما الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي المعروف ب RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) (0.023) و هي قيمة قريبة جدا لقيمة الصفر أي الموا مة التامة ما فيما يتعلق بالتأثير المباشر للجاذبية و التأثير المثالي على دارة المعرفة في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية فقد بلغت قيمته (0.749) و هو مؤشر على أن للجاذبية و التأثير

المثالي تأثير واضح على ادارة المعرفة و أن زيادة الاهتمام بها سيؤثر بالتأكيد حسب هذه النتائج عليها. من جهة أخرى فقد بلغت قيمة التأثير المباشر لإدارة المعرفة على أداء هذه الشركات 0.653) و هو أيضا مؤشر يدل على أن لإدارة المعرفة تأثير واضحا على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، و أن زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة من شأنه التأثير على الأداء في هذه الشركات .

و قد أظهرت النتائج أيضا أن قيمة التأثير غير المباشر للجاذبية و التأثير المثالي على الأداء بلغت (0.678) و هو ما قيمته أعلى من قيمة التأثير المباشر، و هذا يدل – كالنتائج السابق– على أهمية دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في تعزيز أثر –لجاذبية و التأثير المثالي على الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية . ن زيادة الاهتمام بسلوك لجاذبية . التأثير المثالي في ظل وجود إدارة المعرفة سيؤدي حسب هذه النتائج إلى تحسين الأداء لهذه الشركات، و بناء على ما سبق ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجاذبية و التأثير المثالي على الأداء من خلال إدارة المعرفة في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية عند مستوى الدلالة (0.05)

إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار، كما هو موضح في الجدول 4 - 25).

الجدول رقم (4 – 25)

تحليل المسار لأثر الاستثارة الفكرية على أداء المنظمات من خلال إدارة المعرفة

البيان	CHI^2 المحسوبة	CHI^2 الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect		Indirect Effect	Sig* مستوى الدلالة
أثر الاستثارة الفكرية على أ . المنظمات من خلال إدارة المعرفة	18.386	3.567	0.846	0.873	0.034	أثر الاستثارة الفكرية على إدارة المعرفة	0.692	0.659	0.000
						أثر إدارة المعرفة على الأداء	0.653		

* يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة > 0.05

و يوضح الجدول رقم (4 - 25) نتائج تحليل المسار لتأثير الاستثارة الفكرية على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية من خلال إدارة المعرفة، حيث أظهرت نتائج هذا التحليل

أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء هذه الشركات من خلال إدارة المعرفة إذ بلغت قيمة CHI^2 المحسوبة (18.386) عند مستوى الدلالة (α (0.05) أما قيمة مؤشر ملا مة الجودة GFI (Goodness of Fit Index) فقد بلغت (0.846) و هو ما يقارب الواحد الصحيح أي الملا مة التامة .

أظهرت أيضا نتائج هذا التحليل أن مؤشر الموائمة المقارن CFI (Comparative Fit Index) قد بلغ (0.873) المقارب من الواحد الصحيح، أما الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي المعروف ب RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) 0.034) و هي أيضا قريبة لقيمة الصفر أي الموا مة التامة، أما فيما يتعلق بالتأثير المباشر لسلوك الاستثارة الفكرية على إدارة المعرفة في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية فقد بلغت قيمته (0.692) و هو مؤشر على أن الاستثارة الفكرية تؤثر بشكل واضح على إدارة

المعرفة و أن زيادة الاهتمام بالاستثارة الفكرية للافراد العاملين في هذه الشركات سيؤثر بالتأكيد إدارة المعرفة فيها حسب هذه النتائج ما قيمة التأثير المباشر لإدارة المعرفة على أداء هذه الشركات فقد بلغ (0.653) اي نفس تأثير النتائج السابقة.

و قد أظهرت النتائج أيضا أن قيمة التأثير غير المباشر للاستثارة الفكرية على الأداء بلغت (0.659) و هو ما قيمته أعلى من قيمة التأثير المباشر، و هذا يدل -كالنتائج السابقة- على أهمية دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في تعزيز أثر سلوك الاستثارة الفكرية على الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية - ن زيادة الاهتمام بالاستثارة الفكرية للعاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية في ظل وجود إدارة المعرفة سيؤدي حسب هذه النتائج إلى تحسين أدائها، و بناء على ما سبق ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على الأداء من خلال إدارة المعرفة في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية عند مستوى الدلالة (0.05)

H03-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارية الفردية على . المنظمات من خلال إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار، كما هو موضح في الجدول 4 - 26).

الجدول رقم (4 – 26)

تحليل المسار لأثر الاعتبارية الفردية على أداء المنظمات من خلال إدارة المعرفة

<table>
<tr><th>Sig* مستوى الدلالة</th><th>Indirect Effect</th><th colspan="2">Direct Effect</th><th>RMSEA</th><th>CFI</th><th>GFI</th><th>CHI^2 الجدولية</th><th>CHI^2 المحسوبة</th><th>البيان</th></tr>
<tr><td rowspan="2">0.000</td><td rowspan="2">0.663</td><td>0.687</td><td>أثر الاعتبارية لفردية على إدارة المعرفة</td><td rowspan="2">0.027</td><td rowspan="2">0.892</td><td rowspan="2">0.855</td><td rowspan="2">3.567</td><td rowspan="2">18.745</td><td rowspan="2">أثر الاعتبارية الفردية على أداء المنظمات من خلال إدارة المعرفة</td></tr>
<tr><td>0.653</td><td>أثر إدارة المعرفة على الأداء</td></tr>
</table>

* يكون التوزيع طبيعيا إذا كان مستوى الدلالة > 0.05

و يوضح الجدول رقم (4 - 26) نتائج تحليل المسار لتأثير سلوك الاعتبارية الفردية على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية من خلال إدارة المعرفة، حيث أظهرت نتائج هذا التحليل وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاعتبارية الفردية على أداء هذه الشركات من خلال إدارة المعرفة، إذ بلغت قيمة CHI^2 المحسوبة (18.745) عند مستوى الدلالة (0.05 α) أما قيمة مؤشر ملا مة الجودة (GFI Goodness of Fit Index) فقد بلغت (0.855)) هو ما يقارب الواحد الصحيح أي الملا مة التامة .

أظهرت أيضا نتائج هذا التحليل أن مؤشر الموا .مة المقارن CFI Comparative Fit Index) قد بلغ (0.892) المقارب يضا من الواحد الصحيح، أما الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي المعروف ب RMSEA Root Mean Square Error of Approximation) (0.027) و هي أيضا قريبة لقيمة الصفر أي الموا مة التامة، أما فيما يتعلق بالتأثير المباشر لسلوك الاعتبارية الفردية على إدارة المعرفة في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية فقد بلغت قيمته (0.687) و هو مؤشر على أن الاعتبارية الفردية تؤثر على إدارة المعرفة و أن زيادة الاهتمام بها سيؤثر بالتأكيد حسب هذه النتائج على ادارة

المعرفة في هذه الشركات ما قيمة التأثير المباشر لإدارة المعرفة على أداء هذه الشركات فقد بلغ 0.653) ي نفس تأثير النتائج السابقة.

و قد أظهرت النتائج أيضا أن قيمة التأثير غير المباشر للاعتبارية الفردية على الأداء بلغت 0.663) و هو ما قيمته أعلى من قيمة التأثير المباشر، و هذا يدل -كالنتائج السابقة- على أهمية دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في تعزيز أثر سلوك الاعتبارية الفردية على الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية . ن زيادة الاهتمام بالاعتبارية الفردية للعاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية في ظل وجود إدارة لمعرفة سيؤدي حسب هذه النتائج إلى تحسين أدائها، و بناء على ما سبق ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارية الفردية على الأداء من خلال إدارة المعرفة في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية عند مستوى الدلالة (0.05)

H03-6: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على المنظمات من خلال إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار، كما هو موضح في الجدول 4 - 27).

الجدول رقم (4 – 27)

تحليل المسار لأثر التحفيز على أداء المنظمات من خلال إدارة المعرفة

Sig* مستوى الدلالة	Indirect Effect	Direct Effect		RMSEA	CFI	GFI	CHI^2 الجدولية	CHI^2 المحسوبة	البيان
0.000	**0.699**	**0.845**	**أثر التحفيز على إدارة المعرفة**	**0.001**	**0.956**	**0.914**	**3.567**	**19.564**	**أثر التحفيز على أداء المنظمات من خلال إدارة المعرفة**
		0.653	**أثر إدارة المعرفة على الأداء**						

* يكون التوزيع طبيعيا إذا كان مستوى الدلالة > 0.05

و يوضح الجدول رقم (4 - 27) نتائج تحليل المسار لتأثير سلوك التحفيز على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية من خلال إدارة المعرفة، حيث أظهرت نتائج هذا التحليل وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحفيز على أداء هذه الشركات من خلال إدارة المعرفة، إذ بلغت قيمة CHI^2 المحسوبة (19.564) عند مستوى الدلالة (α (0.05) أما قيمة مؤشر ملا)مة الجودة GFI Goodness of Fit Index) فقد بلغت (0.914) و هو ما يقارب الواحد الصحيح أي الملا مة التامة .

أظهرت أيضا نتائج هذا التحليل أن مؤشر الموا.مة المقارن CFI Comparative Fit Index) قد بلغ (0.956) المقارب جدا من الواحد الصحيح، أما الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي المعروف ب RMSEA Root Mean Square Error of Approximation) 0.001) و هي أيضا قريبة جدا لقيمة الصفر أي الموا مة التامة، أما فيما يتعلق بالتأثير المباشر لسلوك التحفيز على إدارة المعرفة في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية فقد بلغت قيمته (0.845) و هو مؤشر على أن التحفيز تؤثر بشكل كبير و واضح على إدارة المعرفة و أن زيادة الاهتمام بتحفيز العاملين سيؤثر بالتأكيد حسب هذه النتائج

على إدارة المعرفة فيها. ما قيمة التأثير المباشر لإدارة المعرفة على أداء هذه الشركات فقد بلغ 0.653).ي نفس تأثير النتائج السابقة.

و قد أظهرت النتائج أيضا أن قيمة التأثير غير المباشر للتحفيز على الأداء بلغت 0.699) و هو ما قيمته أعلى من قيمة التأثير المباشر، و هذا يدل -كالنتائج السابقة- على أهمية دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في تعزيز أثر سلوك التحفيز على الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية . ن زيادة الاهتمام بتحفيز العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية في ظل وجود إدارة المعرفة سيؤدي حسب هذه النتائج إلى تحسين أدائها، و بناء على ما سبق ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء من خلال إدارة المعرفة في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية عند مستوى الدلالة (0.05)

H03-7: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على المنظمات من خلال إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار، كما هو موضح في الجدول 4 - 28).

الجدول رقم (4 – 28)

تحليل المسار لأثر التمكين على أداء المنظمات من خلال إدارة المعرفة

البيان	CHI^2 المحسوبة	CHI^2 الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect		Indirect Effect	Sig* مستوى الدلالة
أثر التمكين على أداء المنظمات من خلال إدارة المعرفة	18.965	3.567	0.910	0.927	0.011	أثر التمكين على إدارة المعرفة	0.734	0.669	0.000
						أثر . المعرفة على الأداء	0.653		

* يكون التوزيع طبيعيا إذا كان مستوى الدلالة > 0.05

يوضح الجدول رقم 4 - 28) نتائج تحليل المسار لتأثير سلوك التمكين على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية من خلال إدارة المعرفة، حيث أظهرت نتائج هذا التحليل وجود أثر ذي دلالة إحصائية لسلوك التمكين على أداء هذه الشركات من خلال إدارة المعرفة بلغت قيمة CHI^2 المحسوبة 19.217) عند مستوى الدلالة (0.05 α) أما قيمة مؤشر ملا مة الجودة GFI (Goodness of Fit Index) فقد بلغت 0.910) و هو ما يقارب الواحد الصحيح أي الملا مة التامة .

أظهرت أيضا نتائج هذا التحليل أن مؤشر الموا.مة المقارن CFI (Comparative Fit Index) قد بلغ 0.927) المقارب جدا من الواحد الصحيح، أما الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي المعروف ب RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) (0.011) و هي أيضا قريبة جدا لقيمة الصفر أي الموا مة التامة، أما فيما يتعلق بالتأثير المباشر لسلوك التمكين على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية

الأردنية فقد بلغت قيمته 0.734) و هو مؤشر على أن التمكين تؤثر بشكل واضح على الأداء و أن زيادة الاهتمام بها سيؤثر بالتأكيد حسب هذه النتائج على الأداء. ما قيمة التأثير المباشر لإدارة المعرفة على أداء هذه الشركات فقد بلغ 0.653) ي نفس تأثير النتائج السابقة .

و قد أظهرت النتائج أيضا أن قيمة التأثير غير المباشر لسلوك التمكين على الأداء بلغت 0.669) و هو ما قيمته أعلى من قيمة التأثير المباشر، و هذا يدل-كالنتائج السابقة- على أهمية دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في تعزيز أثر سلوك التمكين على الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية . ن زيادة الاهتمام بتمكين الأفراد العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية في ظل وجود إدارة المعرفة سيؤدي حسب هذه النتائج إلى تحسين أدائها، و بناء على ما سبق ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الأداء من خلال إدارة المعرفة في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية عند مستوى الدلالة (0.05)

الفصل الخامس

مناقشة النتائج و التوصيات

(5 – 1) : المقدمة

(5 – 2) : النتائج

(5 – 3) : لاستنتاجات

(5 – 4) : التوصيات

(5 – 1) : المقدمة

كرّس هذا الفصل الذي يعد نهاية الجهد المبذول في إعداد هذه الدراسة لاستعراض أهم و أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث مستندا في ذلك على ما تقدم من تحليل و تفسير نظري، و تكوين فكري و تحقيق عملي، و هو ما تختص به فقرة النتائج. كما تضمن الفصل مجموعة من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال التحليل. و في ضوء هذه الاستنتاجات، تأتي التوصيات و ما يعتقده الباحث صوابا، و من أجل الارتقاء لمبتغى هذه المقاصد، سيتألف هذا الفصل من ثلاث فقرات هي : النتائج : الاستنتاجات و التوصيات .

(5 – 2) : النتائج

لقد أثارت هذه الدراسة مجموعة من التساؤلات، كما قدمت أيضا جملة من الفرضيات التي تعلقت بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة الحالية، و توصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة و الإجابة عن تساؤلاتها و فرضياتها، و يحاول الباحث هنا الإشارة إلى أبرز أهم هذه النتائج :

1. بينت نتائج التحليل أن مستوى توفر الجاذبية و التأثير المثالي لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفعا .

2. كان مستوى توفر الاستثارة الفكرية لدى مديري هذه الشركات مرتفعا أيضا .

3. أشارت النتائج إلى أن مستوى توفر سلوك الاعتبارية الفردية لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفعا .

4. تبين من خلال عملية التحليل الإحصائي، أن مستوى توافر التحفيز لدى مديري شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفعا .

5. كان مستوى توفر التمكين لدى المديرين العاملين في هذه الشركات مرتفعا أيضا .

6. أما فيما يتعلق بعملية اكتساب المعرفة، فقد كان الاهتمام بها من قبل المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية متوسطا .

7. أظهرت نتائج هذا التحليل أن مستوى توافر مبدأ تقاسم المعرفة من قبل المديرين العاملين لدى هذه الشركات كان متوسطا أيضا .

8. تبين من خلال النتائج التي تم التوصل إليها، أن مستوى استخدام المعرفة من قبل مديري شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان متوسطا .

9. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة معنوية للقيادة التحويلية على مستوى الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية عند مستوى دلالة 0.05)
هذه تتفق مع دراسة أحمد بني عيسى ، 2005) و التي بينت وجود ارتباط و تأثير قوي للقيادة التحويلية عل الأداء في المؤسسات العمة الأردنية .

10. تبين أيضا من خلال نتائج هذا التحليل وجود أثر ذي دلالة إحصائية معنوية لإدارة المعرفة على الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، و هذه النتائج تتفق مع دراسة Cantner & Joel , 2007) و التي أظهرت وجود تأثير واضح لإدارة المعرفة على الإبداع و الأداء في شركات القطاع الصناعي الألماني، بالإضافة إلى كل مـ البشابشة و الحمد 2009) و دراسة باسردة 2006) التي بينت أن هنالك علاقة ارتباط و تأثير

إيجابي لإدارة المعرفة على الأداء، بالإضافة إلى دراسة (Czarnitzki & Wastyn, 2009) التي أظهرت نفس النتائج و التأثير و الارتباط بين إدارة المعرفة و أداء الشركات .

11. كما و تبين من خلال نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الأداء من خلال إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة (0.05)، و ذلك يعكس مد . أهمية دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية و الأداء، الذي أدى حسب نتائج التحليل الإحصائي إلى زيادة تأثير القيادة التحويلية على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، و هذه النتيجة تتفق تماما مع دراسة (Morales, Montes & Jover, 2008) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة قوية و تأثير واضح على أداء المنظمات من خلال الاستراتيجيات المتعلقة بإدارة المعرفة كالقدرة الاستيعابية و التعلم التنظيمي .

(5 – 3) : الاستنتاجات

لقد استنتج الباحث من خلال النتائج التي تمّ الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي الآتي:

- ❖ يعمل المدير على توفير مناخ ملائم يشعر العاملين بالارتياح لعملهم تحت قيادته .
- ❖ يشجع المدير العاملين على تحقيق التميز في الأداء .
- ❖ يعمل المدير على تزويد العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات المعقدة في مجال العمل .
- ❖ يحث المدير العاملين على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة.

❖ يقوم المدير بالتعامل مع كل فرد بطريقة مناسبة له، و يستمع لآراء العاملين معه في المنظمة.

❖ يعمل المدير على إثارة روح الحماس في العمل، و يشجع العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.

❖ يشجع المدير العاملين على تحمل المسؤولية.

❖ أن مستوى إشراك العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية في عملية صنع و اتخاذ القرارات كان منخفضا جدا .

❖ ليس هناك اهتمام من قبل المديرين العاملين في هذه الشركات بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين، و لا يلتزمون بمبدأ المساواة في تعاملهم مع الموظفين الذين يعملون تحت إدارتهم.

❖ وجود ضعف ملحوظ في قدرة المديرين العاملين في هذه الشركات بإثارة روح الحماسة لدى الأفراد في سبيل تحقيق رؤية و أهداف الشركة المستقبلية .

❖ ليس هناك تعاون بالمستوى الكافي بين مديري الدوائر في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية .

❖ ليس هناك إجراءات إدارية و فعلية لتدوين الآراء و الخبرات و التجارب التي تمر بها المنظمة، و حفظها في قواعد بيانات .

❖ ليس هناك اهتمام فعلي باكتساب المعرفة الضرورية و اللازمة لأعمال الشركة سواء أكان ذلك عن طريق الاستشاريين أو المعاهد العلمية و الأكاديمية أو من المنظ مات المنافسة .

- ❖ ليس هناك إجراءات منظمة لتداول المعرفة المتوافرة داخل هذه الشركات ضمن نفس المستوى الإداري الواحد و مستويات الإدارة العليا و الدنيا، و عدم وجود الطرق المناسبة لهذه الغاية .

- ❖ أن عدد الدورات التي تعقد لتوضيح كيفية استخدام المعرفة ليس بالمستوى المطلوب و الكافي، كما أن عملية تبويب البيانات الأولية و المعلومات الأساسية لدعم عملية اتخاذ القرار ضعيفة إلى حد ما .

- ❖ ليس هناك أية رؤية استراتيجية واضحة لمستقبل هذه الشركات لدى المديرين العاملين فيها، و أن مستوى إدراكهم لرصيدها المعرفي غير المستمر ضعيف جدا .

(5 – 4) : التوصيات

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة، و كذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالتوصيات التالية :

- ❖ تعزيز مبدأ مشاركة العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية في عملية صنع و اتخاذ القرارات .

- ❖ تعزيز اهتمام المديرين العاملين في هذه الشركات بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين معهم و زيادة الاهتمام شخصيا بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من قبل زملائهم، و محاولة تعزيز التزام المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية بمبدأ المساواة في تعاملهم مع مختلف الموظفين .

- ❖ تعزيز قدرة المديرين العاملين في هذه الشركات بإثارة روح الحماس للعاملين و تحفيزهم في سبيل تحقيق رؤية و أهداف الشركة .

- ❖ تعزيز التعاون بين مديري هذه الشركات و العاملين فيها .

- ❖ تعزيز خطوة توفير بيانات تساعد العاملين في المنظمة على إيجاد حلول للمشكلات الإدارية التي تواجههم.

- ❖ تعزيز خطوة تدوين الآرا و الخبرات و التجارب التي تمر بها المنظمة، و حفظها في قواعد بيانات لمساعدة العاملين لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الإدارية التي تواجههم .

- ❖ أن تعمل المنظمة على توفير طرق لتوزيع المعرفة على العاملين فيها و جعلها متاحة للجميع مذكرات ، تقارير ، بريد إلكتروني اجتماعات عامة) .

- ❖ تعزيز عملية اكتساب المعرفة من خلال الاستشاريين في الجامعات و المعاهد العلمية و الأكاديمية و المنظمات المنافسة في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية .

- ❖ أن تعمل المنظمة على توفير الوقت و الجو الملائمين لتبادل المعرفة بين العاملين .

- ❖ أن توفر المنظمة نظاما إداريا مرنا يسهل توزيع المعرفة على العاملين .

- ❖ تعزيز عملية تداول المعرفة داخل هذه الشركات ضمن نفس المستوى الإداري و مستويات الإدارة العليا و الدنيا، و إيجاد الطرق المناسبة لتوزيع هذه المعرفة و جعلها متاحة للجميع.

- ❖ أن تعمل المنظمة على تبويب البيانات الأولية و من ثم تحويلها إلى معلومات بهدف دعم القرارات .

- ❖ تعزيز إدراك العاملين في المنظمة بأهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة التشغيلية .

- ❖ أن تعمل شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية على عقد دورات تدريبية للعاملين فيها حول كيفية استخدام المعرفة لتحقيق أهداف الشركة المستقبلية، كما عليها العمل على تبويب البيانات الأولية و المعلومات الأساسية الضرورية لدعم عملية اتخاذ القرارات .

- ❖ العمل على توفير رؤية واضحة لإستراتيجية المنظمة و زيادة مستوى الإدراك لدى المسؤولين فيها بأن لها رصيد معرفيا كبير غير مستثمر و يحتاج إلى إدارة و تنظيم .

كما يوصي الباحث:

- ❖ بإجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالقيادة التحويلية و أثرها على أداء المنظمات من خلال إدارة المعرفة في قطاعات أخرى .

- ❖ بإجراء دراسة تتعلق بدور إدارة المعرفة على أداء المنظمات .

قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية

ثانيا : المراجع الأجنبية

أولا : المراجع العربية

1. باسردة ، توفيق سريع 2006) . **تكامل إدارة المعرفة و الجودة الشاملة و أثره على الأداء : دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية** . أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، اليمن .

2. البشابشة و الحمد ، سامر عبد المجيد و حسين ، 2009) . **أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية : دراسة ميدانية** . رسالة ماجستير غير منشورة) امعة مؤتة ، الكرك ، الأردن .

3. بني عيسى ، أحمد محمد ، 2005) . **أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن : دراسة ميدانية** . رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الأردنية عمان ، الأردن .

4. جواد ، شوقي ناجي ، 2000) . **إدارة الأعمال : منظور علمي** . عمان ، دار الحامد للنشر .

5. حسنية ، سليم إبراهيم ، 1998) . **نظم المعلومات الإدارية (نمى)** . عمان ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع .

6. الزامل ، ريم ، 2003) " إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة " " **مجلة العالم الرقمي** ، عدد 16) . 1 – 2 .

7. الصباغ ، عماد عبد الوهاب ، 2002) . **إدارة المعرفة و دورها في إرساء مجتمع المعلومات** .

8. طاشكندي ، زكية بنت ممدوح ، 2009) . **إدارة المعرفة : أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة** . رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة أم القرى السعودية .

9. العازمي ، محمد بزيع حامد ، 2006) . **القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري** رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية.

10. عباس ، شريف أحمد حسن ، 2010) . **سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الإبداع .** رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، عمان الأردن .

11. عبدويان ، رافي رعد إبراهيم ، 2010) . .**ثر فاعلية نظم المعلومات الإدارية على أداء البنوك التجارية الأردنية .** رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، عمان ، الأردن .

12. العزبي ، تيفاوي ، 2009) . **أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي : دراسة ميدانية لعينة من منظمات الاتصالات الجزائرية .** رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة عدن ، عدن ، اليمن .

13. العلي ، عبد الستار و العمري ، غسان و قنديلجي ، عامر ، 2005) . **المدخل إلى إدارة المعرفة** 1 2 ، عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع .

14. العمراني ، عبد الغني محمد إبراهيم اسماعيل ، 2004) . **تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية .** أطروحة دكتوراه غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان ، الأردن .

15. العمري ، مشهور بن ناصر ، 2003) . **العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية**
مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة . رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .

16. الغالبي ، طاهر محسن منصور و إدريس ، وائل محمد صبحي ، 2009) . **الإدارة الإستراتيجية : منظور منهجي متكامل .** . 2 ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع .

17. الكبيسي ، عامر ، 2005) . **إدارة المعرفة و تطوير المنظمات .**

18. محجوب ، بسمان ، 2004)) " عمليات إدارة المعرفة – مدخل للتحول إلى جامعة رقمية " "**مجلة الرابطة – الأمانة العامة لرابطة المؤسسات العربية للتعليم العالي** ، المجلد 4 الع 3) . 103 .

19. الملكاوي ، إبراهيم الخلوف ، 2006) . **إدارة المعرفة : الممارسات و المفاهيم** . 1. عمان ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع .

20. نجم ، نجم عبود ، 2004) . **إدارة المعرفة : المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات** 1 ، عمان ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع .

21. الهواري ، سيد ، 1999) . **ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية** . . 2 ، القاهرة ، مكتبة عين شمس .

ثانيا : المراجع الأجنبية

1.Alavi , M. Leidner , D.L. (2001) . *Knowledge management and knowledge management system : conceptual foundation and research issues* , ***MIS Quarterly,*** 25(1): p.107-136 .

2.Alhashmi ,S. & Siddiqi ,J. & Akhgar , B. (2005) . *Knowledge management for business performance improvement ?* (On-Line), available: .http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=670289

3.Ackerman , M. (2000) . *The intellectual challenge : the gap between social & technical feasibility human computer inter action* , Vol : 15 .

4.Aminuddin , Y. (1998) . *The relationship between transformational leadership behaviors of athletic directors and coaches job satisfaction : a field study* , Canada , Physical Educator , 55 (4) : p. 170 – 174 .

5.Armestrong , M. (2006) . *Performance management : key strategies and practical guidelines* , third edition , Kogan Page .

6. Avolio , B.J. & Bass , B.M. (1988) . Transformational leadership charisms and beyond . In J.G. Hunt , B.R.Baliga, H.P.Dachler,and C.A Schrieshein (Eds), Emerging Leadership vistas , p. 29-50 , Lexington, MA:Lexington.

7.Avolio , B.J. & Gibbons , T.C. (1988) . *Developing transformational leaders : a life span approach* , in J.A. Conger , R.N. Kanungo , & Associates (Eds.) , Charismatic Leadership : the elusive factor in organizational effectiveness , p. 276-308 , San Francisco , Jossey-Bass .

8.Avolio , B.J.& Waldman , D.A. & Yammarino , F.J. ,(1991) . *Leading in the 1990s : the four is of transformational leadership* , ***Journal of European Industrial Training*** , (15) : p. 9-16 .

9.Avolio , B.J. (1994) . *The natural some antecedents to transformational leadership* , ***International Journal of Public Administration ,*** 17 (9) : p. 1559-1581 .

10.Avolio , B.J. & Bass , B.M. & Junga , D.I. (1999) . *Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire* , ***Journal of Occupational and Organizational Psychology ,*** (72) : p. 441-462 .

11.Backman , T. (2001) . *Creating business value from knowledge management* , In Ramon C. Barquin (Ed) , *knowledge management* , Verginia , Management Concept Vienna , p.54 .

12.Bass , B.M. (1985) . *Leadership and performance beyond expectations* , New York , The Free Press .

13.Bass , B.M. (1990) . *From transactional to transformational leadership : learning to share the vision* ,***Organizational Dynamics ,*** 18 (3) : p. 19-36 .

14.Bass , B.M. (1999) . *Two decades of research and development in transformational leadership* ,***European Journal of Work and Organizational Psychology*** , 8(1) : p. 9-32 .

15.Bass , B.M. & Avolio , B.J. (1990) . *Transformational leadership development : manual for the multifactor leadership questionnaire* , Palo Alto C.A , Consulting Psychological Press .

16.Bass , B.M. & Avolio , B.J. (1992) . *Developing transformational leadership : 1992 and beyond ,* ***Journal of European Industrial Training*** , 14 (5) : p. 21-27 .

17. Bass , B.M. & Avolio , B.J. (1993) .*Transformational leadership : a response to critiques . in M.M Chemmers & R.Ayman (Eds) , leadership theory and research ,* ***Perspectives and Directions ,*** p. 49-88 , San Diego Academic Press .

18.Bass , B.M. & Avolio , B.J. (1994) . *The natural some antecedents to transformational leadership ,****International Journal of Public Administration,*** 17 (9) : p. 1559-1581 .

19.Bertles , T. (1999) . *Knowledge management forum ,* ***What is CM*** ?.

20.Bry , D.A. & Konsynski , B. (2007) . ***Improved Organizational Performance by Knowledge Management : The Influence of Employee Perceptions and Variances in Distributed E-Government and Business Organizations. ?*** (On-Line), available: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=962279 .

21.Bryman , A. (1992) . *Charisma and leadership in organizations ,* London , Sage .

22.Burns , J.M. (1978) . *Leadership ,* New York , Harper & Row .

23.Cantner , U. & Joel , K. (2007) . ***Functional of Knowledge Management-Effects on Firms Innovation Performance. Jena Economic Research Papers***. (On-Line), available: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1027561

24.Collis , D. & Montgomery , C. (1995) . Competing on resources : strategy in the 1995 s , ***Harvard Business Review***, (p. 119) .
25.Conger , M. (2002) . Leadership : learning to share the vision , ***Organizational Dynamics*** , Winter ,.19 (3): p. 47 .
26.Cortada , J. W. & Woods , J.A. (2003). Effective integration of knowledge management , ***Strategic Management Journal ,*** Vol.15 , (p. 171 – 180).
27.Czarnitzki , D. & Wastyn , A. (2009) . ***Does Professional Knowledge Management Improve Innovation Performance at the Firm Level*** ? (On-Line), available: http//ssrn.com/abstract=1504068.
28.David , F. (2001) . *Strategic management : concepts & cases* , (8th ed.) , Prentice-Hall Inc : 100 .
29.Downton , J.A. (1973) . *Rebel leadership :* commitment *and charisma in a revolutionary process* , New York , Free Press .
30. Drucker, P. (1999) . Knowledge worker productivity : the biggest challenge . ***California Management Review*** , 4(2) .
31. Eccles , R.G. (1999) . The performance measurement manifesto . ***Harvard Business Review*** , 69 (1) : p. 131 .
32. Fielden , T.A. (2001) . Knowledge management state of mind , 23 (6) : p.47-48 .
33. Friedlob , G.T. (2002) . *Essentials of corporate performance measurement* , John Wiley and Sons .
34. Ghaziri , H. & Awad , E. (2004) . *Knowledge management* , Prentice-Hall , Upper Saddle River , New Jersey .

35. Gunusluoglu , L. & Ilsev , A. (2007) .
Transformational Leadership And Organizational Innovation: The Role Of Internal And External Support For Innovation. (On-Line), available:
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1068142

36. Gunusluoglu , L. & Ilsev , A. (2007).***Transformational Leadership, Creativity,and Organizational Innovation ,***(On-Line), available:
.http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1068181

37.Granter Group , (1998) . *Century vision : information strategy*,(21st).

38. Hale , J. A. (2004) . *Performance-based management : what every manager should do to get results ,* Pfeiffer .

39. Harrison , J. & John , C. (1998) . *Foundation in strategic management ,* (1st ed) , South-Western pub .

40. Hater , J. & Bass , B. (1988) . Superiors evaluations and subordinates perception of transformational and transactional leadership , ***Journal of Applied Psychology ,*** 73 (4) : p. 695 – 702 .

41. Hetland , H. & Sandal , G. (2003) . Transformational leadership in norway: outcomes and personality correlates, ***European Journal of Work Organizational Psychology*** , 12 (2) : p. 147 – 170 .

42. Holbeche , L. (2005) . *The high performance organization : creating dynamic stability and sustainable success ,* Elsevier Butterworth-Heinemann .

43. Horder , M. P.& Fearnley , R. (1997) . What is knowledge management ? knowledge management in the oil and gas industry , ***London Conference Proceedings Notes***.

44. House , R.J. (1976) . *A 1976 theory of charismatic leadership ,* In J.G.Hunt & L.L.Larson (Eds) , Leadership : the cutting edge (p. 189-207) Carbondale : Southern Illinois University Press .

45. Hunt , S. & Morgan , R. (1995) . The comparative advantage theory of competition , ***Journal of Marketing*** , Vol.59 , April : 6 .

46. Jover , A.J.V. & Morales , V.J.G. & Montes , F.J.L. (2008) . The effects of transformational leadership on organizational performace through knowledge and innovation , ***British Journal of Management*** , Vol.19: p. 299-319 .

47. Judge , T.A. & Piccolo , R.F. (2004) . Transformational and transactional leadership : a meta-analytic test of their relative validity , ***Journal of Applied Psychology*** , (p. 755-768) .

48. Junga , D.D. & Chow , C.W. & Wu , A. (2003) . *The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation : hypotheses and some preliminary findings* , ***The Leadership Quarterly*** , Vol.14 : p. 525-544 .

49. Junga , D.D. & Chow , C.W. & Wu , A. (2006) . ***Towards Understanding the Direct and Indirect Effects of Transformational Leadership on Firm Innovation*** . (On-Line), available: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=921300.

50. Kaplan , R.S. & Norton , D.P. (1992) . The balanced scorecard-measures that drive performance , ***Harvard Business Review*** , 70 (1) .

51. Kark , R.B. & Gilad , C. (2003) . The two faces of transformational leadership : empowerment and dependency , ***Journal of Applied Psychology*** , 88 (2) : p. 247 .

52. Kent , T.C. & Azziz , A. (2001) . Four factors of transformational leadership behavior , ***Leader and Organizational Development Journal*** , 22 (6) : p. 221-230 .

53. Krishnan , V. (1998) . Influencing the transformational leadership : strategies used by followers , ***International Association of Management***, 16 (1) : p. 21-27 .

54. Leithwood , K. (1992) . *Transformational leadership , where does it stand ?* ,Education Digest , 58 (3) : p. 17-21 .

55. Likert, R. (1961). *New Pattern of Management*, New
York, McGraw- Hill Book Company, p.183.

56. Lynch , R. (2003) . *Corporate strategy* , (4th ed) , Prentice-Hall , Inc .

57. Macmenamin , J. (1999) . *Financial management* , (1st ed) , Rout Ledge pub. : p. 323-324 .

58. McCall, H. & Arnold,V. & Sutton, S. (2008) . ***Use of Knowledge Management Systems and the Impact on the Acquisition of Explicit Knowledge .*** (On-Line), available:

59. Miller , K. & Bramiley , P. (1990) . Strategic risk and corporate performance : an analysis of alternative risk measure , ***Academy of Management Journal*** , 33 (4) : p. 757 .

60. Newman , B. & Conrad , K.W. (1994) . *The knowledge management theory papers* .

61. Nonaka , I. (1991) . The knowledge – creating company , ***Harvard Business Review*** , 68 (6) , Nov-Dec , (p. 96-104) .

62. Nonaka , I. & Takeuchi , H. (1995) . *The knowledge-creating company : how japanese companies create the dynamics of innovation* , Oxford University Press , New York .

63. Northouse , P.G. (2001) . *Leadership : theory and practice* ,(2nd ed) Sage Publications .

64. Pagan , N. (2008) **. Review of The Leadership Challenge –A Call For the Transformational Leader** By Noel M.Tichy and David O.Ulrich. (On-Line), available : http://userwww.sfsu.edu/~npagan/documents/leadership.pdf .

65. Piccolo , R.F. & Colquitt , J.A. (2006) . Transformational leadership and job behaviors : the mediating role of core job characteristics , ***Academy of Management Journal*** ,Vol. 49 : p. 327-340 .

66.Polanyi, M. (1966) . *The tacit dimension*, Routledge and Kegan Paul:London, UK.

67. Prieto , I.M. & Revilla , E. & Rodriguez , B. (2008) **Building Dynamic Capabilities in Product Development: The Role of Knowledge Management.** (On-Line), available http://ssrn.com/abstract=1134492.

68. Quinn , J.B. & Anderson , P. & Finkelstein , S. (1996) . Managing professional intellect : making the most of the best , ***Harvard Business Review*** , March-April , p .71-80.

69. Rafferty , A.E. & Griffin , M.A. (2004) . Dimensions of transformational leadership : conceptual and empirical extensions , ***The Leadership Quarterly*** ,Vol. 15 : p. 329-331

70. Robins , J. & Wiersema , M.F. (1995) . A resource-based approach to the multi business firm : empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate

financial performance , ***Strategic Management Journal*** , 16 (4) : p. 278 .

71. Schippers , M. & Hartog , D.N.D. & Koopman , P.L. & Knippenberg , D.L.V. (2007) **. The Role of Transformational Leadership in Enhancing Team Reflexivity. ?** (On-Line), available: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1069326

72.Sekaran , U.(2003) . *Research Methods for Business,* John Willey & Sons, Ltd, 4th Edition.

73. Shamir , B. & House , R.J. & Arthur , M.B. (1993) . *The motivational effects of charismatic leadership : a self-concept based theory* , Organization Science , 4 (4) : p.577-594 .

74. Stewart , T.A. (1997) . *Intellectual capital : the new wealth of organizations* , Doubleday Currency , New York .

75. Thompson , J. (1994) . *Strategy management : awareness and change* , (2 nd) , Chapman Hall pub .

76. Tichy , N. & Devanna , M. (1990) . *The transformational leadership* , John Wiley & Sons , New York .

77. Trofino , A.J. (2000) . Transformational leadership : moving total quality management to world-class organizations . ***International Nursing Review*** , Vol.47 : p. 231-234.

78. Venkatraman , N. & Ramanujam , V. (1986) . Measurement of business performance in strategy research : a comparison approaches , ***Academy of Management Review*** , Vol.11 , No.4 : 803-804 .

79. Waddok , S. & Graves , S. (1997) . The corporate social performance financial performance link , ***Strategic Management Journal*** , 18 (4) : p. 306 .
80. Wheelen , T.L. & H unger , J.D. (2008) . *Strategic management and pusiness policy* , (11th Ed) , Pearson International Edition , New Jersey , Upper Saddle River .
81. Wiig , K. (2002) . *Knowledge management foundation: thinking about thinking* , Arlington , Schima Press .
82. William , D.W. (2002) . Before performance measurements , **Administrative Theory & Praxis** , 24 (3).
83 . Wit , P. & Meyer , R. (1998) . *Strategy : process,content,context* , Thompson Business Press : p. 40 .
84. Woods , R. (2003) . Inspirational leadership model , ***International Leadership Studies Conference*** .
85. Wright , P. & Pringle , C.D. & Kroll , M.J. & Parnell, J.A. (1998) . *Strategic management : text and cases* , (3rd ed) , Allyn and Bacon : p.85 .
86. Yammarino , F.I. (1993) . Transforming leadership studies : Bernard Bass` leadership and performance beyond expectation , ***Leadership Quarterly*** , 4 (3) : p. 379-382 .
87. Yukl , G.A. (1998) . *Leadership in organizations* , (4th ed) , New Jersey , Upper Saddle River .
88. Zack , M.H. (1999) . Developing a knowledge strategy, ***California Management Review*** , 41 (3) : p.123-145 .
89. Zhou , H. & Uhlaner , L. (2009) . Knowledge management as a strategic tool to foster innovativeness of SMEs . ***ERIM Report Series Research In Management*** , No . 25 : p. 1 – 36 .

قائمة الملاحق

أولاً : قائمة بأسماء المحكمين

ثانياً : أداة الدراسة (الاستبانة)

ملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي و الاسم	التخصص	مكان العمل/الجامعة
1	. . . محمد النعيمي	حصاء	جامعة الشرق الأوسط
2	. . . نجم العزاوي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
3	. محمد الشو :	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
4	. ليث الربيعي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
5	. علي عباس	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط

ملحق (2)

أداة الدراسة

السيد / / .... تحية طيبة

يهدف الباحث القيام بدراسة بعنوان " **دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارةالمعرفة و أثرهما على أداء المنظمة**"" حيث تهدف الدراسة إلى بيان أثر القيادة التحويلية و أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمة في شركات الدهان الأردنية .

ينبغي الإجابة عن أسئلة الاستبانة كافة، و أن تجيب بأفضل ما لديك من معلومات . حيث أن تعاونكم و اهتمامكم في التلطف بالإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة و موضوعية و بالشكل الذي يعكس واقع حال متغيرات الدراسة في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية سيعد مهما في نجاح الدراسة .

نحن نثق بآرائكم و ستكون هذه الآراء موضع اعتزاز و تقدير

الباحث

محمد إبراهيم خليل العط

الخصائص الديمغرافية

(1) العمر

أقل من 30 سنة	☐	من 30 - 40 سنة	☐
من 41 -51 سنة	☐	51 سنة فأكثر	☐

(2) الجنس

ذكر	☐	أنثى	☐

(3) المستوى التعليمي

ثانوية عامة فما دون	☐	دبلوم كلية مجتمع	☐
دبلوم عالٍ	☐	بكالوريوس	☐
ماجستير	☐	دكتوراه	☐

(4) التخصص العلمي حسب الشهادة

إدارة أعمال	☐	محاسبة	☐
حاسوب	☐	أخرى	☐

(5) عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية

5 سنوات فأقل	☐	من 6 - 11 سنوات	☐
من 12 - 17 سنة	☐	17 سنة فأكثر	☐

(6) عدد سنوات الخدمة في شركات البلاستيك للصناعات الانشائية الأردنية

5 سنوات فأقل	☐	من 6 - 11 سنوات	☐
من 12 - 17 سنة	☐	17 سنة فأكثر	☐

أبعاد القيادة التحويلية						
ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الجاذبية و التأثير المثالي						
1	يعطي مديرك أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة في مكان عملك					
2	يتفاعل مديرك تجاه مستقبل الشركة في مكان عملك					
3	يتمتع مديرك بقدرة عالية على إقناع العاملين في مكان عملك					
4	يتميز مديرك بقدرة عالية على استشراف المستقبل لمكان عملك					
5	يوفر مديرك مناخا يشعر العاملين بالارتياح لعملهم تحت قيادته					
6	يعمل مديرك على تفعيل إمكانات العاملين في مكان عملك					
7	يشجع مديرك العاملين على تحقيق التميز في الأداء					
الاستثارة الفكرية						
8	يحاول مديرك باستمرار التعرف على ما يود العامل تحقيقه في حياتهم العملية					
9	يقوم مديرك بترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة					
10	يزود مديرك العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات المعقدة في مجال العمل					
11	يقوم مديرك بجعل العاملين يعيدون التفكير في الأفكار التي لم يتم مناقشتها من قبل					
12	يشجع مديرك العاملين معك على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة					

أبعاد القيادة التحويلية						
ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
13	يشجع مديرك العاملين على المشاركة في صناعة القرارات					
14	يقوم مديرك بتشجيع العاملين للنظر إلى المشكلات الطارئة بوصفها مشكلات تحتاج حلول					
15	يقوم مديرك بإثراء أهداف الشركة الجديدة					
الاعتبارية الفردية						
16	يستمع مديرك لآرائك وآراء العاملين معك					
17	يحترم مديرك قناعاتك و قناعات العاملين معك					
18	يحرص مديرك و باستمرار على توضيح أهداف العمل للعاملين					
19	يلتزم مديرك بالشفافية في تعامله مع العاملين معك					
20	يهتم مديرك بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين معك					
21	يتعامل مديرك مع كل فرد في مكان عملك بطريقة مناسبة له					
22	يبدي مديرك اهتماما شخصيا بالعاملين معك الذين لا يحظون بالقبول من قبل زملائهم					
23	يتفهم مديرك أحاسيس و مشاعر العاملين و يلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع					
التحفيز						
24	يهتم مديرك بتوفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية					
25	يثير مديرك لدى العاملين روح الحماس للعمل					

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أبعاد القيادة التحويلية						
26	يقوم مديرك بتشجيع العاملين معك للعمل بروح الفريق الواحد					
27	يقوم مديرك بتجسيد النجاح مما يدفع العاملين لتحقيق مزيد من الانجاز					
28	يهتم مديرك بتحفيز العاملين معه لتحقيق رؤية الشركة المشتركة					
29	يقوم مديرك بتشجيع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه					
التمكين						
30	يشجع مديرك العاملين على تحمل المسؤولية					
31	يدعم مديرك في مكان عملك ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له					
32	يفوض مديرك في مكان عملك بعض صلاحياته لهيئة العاملين معه					
33	يقوم مديرك بتقديم تصور شامل للعمل تاركا الهامش الأكبر للعاملين ليقوموا بتنفيذه					
34	يمارس مديرك عملية تفويض الصلاحيات بالاستناد إلى أسس علمية واضحة					
35	يقوم مديرك في مكان عملك بوضع معايير للعاملين قابلة للإنجاز و التحقق					
36	يحرص مديرك على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض صلاحياته					
37	يناقش مديرك العاملين في مكان عملك عن متطلبات نجازهم لأدوارهم الوظيفية.					

أبعاد القيادة التحويلية						
ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
38	يوضح مديرك للعاملين أبعاد العمل المتفق عليه					
39	يقوم مديرك بالتعاون مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهود التي يبذلونها					

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أبعاد إدارة المعرفة						
اكتساب المعرفة						
40	تقوم الإدارة بالملاحظة المنظمة للاحتياجات المعرفية للمنظمة من أجل توفيرها					
41	يتم تدوين الآراء و الخبرات و التجارب التي تمر بها المنظمة و حفظها في قواعد بيانات					
42	توفر المنظمة بيانات تساعد العاملين بها على إيجاد حلول للمشكلات الإدارية التي تواجههم					
43	تكتسب المنظمة المعرفة من خلال الاستشاريين في الجامعات و المعاهد العلمية و الأكاديمية و المنظمات المنافسة					
44	تحاول المنظمة اكتساب المعرفة من مؤسسات إقليمية محيطة					
تقاسم المعرفة						
45	يتم تداول المعرفة بين العاملين ضمن نفس المستوى الإداري من مصادرها المختلفة					
46	يتم تداول المعرفة بين العاملين في المستويات العليا و الدنيا من مصادرها المختلفة					
47	لدى المنظمة طرق لتوزيع المعرفة على العاملين فيها و جعلها متاحة للجميع مذكرات ، تقارير ، بريد إلكتروني اجتماعات عامة)					
48	توفر المنظمة الوقت و الجو الملائم لتبادل المعرفة بين العاملين					
49	لدى المنظمة نظام إداري مرن يسهل توزيع المعرفة على العاملين					

أبعاد إدارة المعرفة						
ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
استخدام المعرفة						
50	تعقد المنظمة للعاملين دورات تدريبية حول كيفية استخدام المعرفة لتحقيق أهداف محددة					
51	تقوم المنظمة بتبويب البيانات الأولية و من ثم تحويلها إلى معلومات بهدف دعم القرارات					
52	يدرك العاملون في المنظمة أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة التشغيلية					
53	يتوفر لدى المسؤولين في المنظمة رؤية واضحة نحو استراتيجيات و مداخل تنفيذ إدارة المعرفة					
54	يدرك المسؤولون في المنظمة أن لديها رصيد معرفيا كبير غير مستثمر و يحتاج إلى إدارة و تنظيم					

أبعاد الأداء التنظيمي						
ت	**الفقرة**	**بدائل الإجابة**				
		أوافق بشدة	**أوافق**	**محايد**	**لا أوافق**	**لا أوافق بشدة**
55	معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين					
56	معدل الربحية قياسا بالمنافسين					